

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ALÉM DA ESCOLHA RACIONAL:  
EXAME DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL  
A PARTIR DE TRÊS PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS**

VALÉRIA SILVA DA FONSECA

Tese submetida como requisito para obtenção do título de doutora

Florianópolis, março de 2001.

**ALÉM DA ESCOLHA RACIONAL:  
EXAME DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL  
A PARTIR DE TRÊS PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS**

**VALÉRIA SILVA DA FONSECA**

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do título de doutora em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

Clóvis Luiz Machado-da-Silva, Ph.D. (UFPR – Presidente)

Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D. (PUC/PR – Examinador)

José Francisco Salm, Ph.D. (UFSC – Examinador)

Marcelo Milano Falcão Vieira, Ph.D. (UFPE – Examinador)

Neri dos Santos, Dr. (UFSC – Examinador)

Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra. (UFSC – Moderadora)

Aos meus pais, Wilma e Ariel,  
meus melhores amigos,  
meus maiores incentivadores.

## AGRADECIMENTOS

No término de tão longa jornada a caminho da conclusão do curso de doutorado, algumas são as instituições e muitas são as pessoas a quem devo eterna gratidão, mas poucas são as palavras disponíveis para expressá-la. A seguir tento agradecer àqueles que contribuíram, de algum modo, para a realização do presente trabalho, em particular.

- Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela assistência financeira sob a forma de bolsa de estudos.
- Ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (CPGEP/UFSC), nas pessoas do seu coordenador, dos seus professores e funcionários.
- Ao Professor Clóvis Luiz Machado-da-Silva, pela orientação sempre precisa, firme e competente, pelos ensinamentos e abalizado julgamento e, principalmente, pela permanente confiança no meu desempenho, pelo incansável estímulo e pela ajuda constante na superação de obstáculos pessoais e profissionais. Jamais poderei agradecer-lhe o suficiente.
- Aos Professores Francisco Gabriel Heidemann, José Francisco Salm e Neri dos Santos, pelo entusiástico interesse, pelo incentivo e pelas valiosas sugestões para o desenvolvimento deste estudo.
- Aos Professores Eloise Helena Livramento Dellagnelo e Marcelo Milano Falcão Vieira, cuja capacidade acadêmica, aliada ao apoio, amizade, cumplicidade e carinho freqüentes, serviram para acreditar que seria possível atingir mais este objetivo.

- Ao Professor Pedro Lincoln de Mattos, pela gentileza e pronto atendimento às necessidades de material bibliográfico de cunho epistemológico.
- Ao Professor Virgílio J. Balestro, pela esmerada revisão de português e, sobretudo, pela generosidade e preocupação em ensinar-me como corrigir os erros cometidos.
- À Altino Mayrinki, Luciane Kato e Luciano D'Agostini, estagiários da Revista de Administração Contemporânea (RAC), pela paciência em auxiliar nas dificuldades relativas à área de informática, pela fiel torcida, além do empenho em manter o pleno andamento das atividades durante as minhas ausências.
- À minha família, especialmente aos meus pais, pela afeição e incentivo perenes, pela alegria e orgulho com as minhas vitórias, pela compreensão e apoio nos momentos difíceis. Espero algum dia ser capaz de retribuir ao menos parte de tamanho amor e abnegação.
- À Adélia Junglos Alves e Leila Meri Larson, as primeiras e ainda mais dedicadas amigas que tenho na cidade onde escolhi residir nos últimos três anos, pela força e afeto oferecidos em qualquer ocasião.
- Aos amigos Adilson Cordeiro, Andréia Bitetti, Cristina Amélia Pereira de Carvalho, Fátima G. Pacheco Pedroso, Ivan Luiz Cunha, Raul Schimidt Filho e Simone Ghisi Feuerschütte, por sempre se fazerem presentes, mesmo distantes, demonstrando companheirismo e solidariedade incessantes, tolerância infinita, entusiasmo constante, zelo e carinho incondicionais.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	vii
LISTA DE QUADROS .....	viii
RESUMO .....	ix
ABSTRACT .....	x
1. INTRODUÇÃO .....	01
2. A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: TRÊS ABORDAGENS	
CONCEITUAIS .....	10
2.1. Uma visão evolutiva do pensamento sobre estratégia .....	10
2.2. A abordagem da escolha estratégica .....	18
2.3. A abordagem cognitiva .....	32
2.4. A abordagem institucional .....	48
3. CONSIDERAÇÕES SOBRE MÉTODO .....	68
3.1. Delineando a investigação .....	68
3.2. Delimitando critérios de análise .....	70
3.2.1. Critérios teóricos .....	70
3.2.2. Critérios metodológicos .....	73
4. ANÁLISE: COMPARANDO DESCOBERTAS .....	78
4.1. Representação do indivíduo, da organização e do ambiente .....	78
4.2. Orientação da ação .....	100
4.3. Posição ontológica .....	105
4.4. Dimensão de análise .....	109
4.5. Lógica de investigação .....	111
5. CONCLUSÕES .....	116
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	124

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo Processual da Escolha Estratégica .....	24
Figura 2 - Dimensões da Dualidade da Estrutura .....	36
Figura 3 - Resolução de Problemas e Paradigma Estratégico .....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vieses na Tomada de Decisão .....	38
Quadro 2 - Variação de Ênfases: Três Pilares das Instituições .....	51
Quadro 3 - Respostas Estratégicas aos Processos Institucionais .....	65
Quadro 4 - Componentes da Representação do Indivíduo nas Abordagens em Foco .....	86
Quadro 5 - Componentes da Representação da Organização nas Abordagens em Foco .....	94
Quadro 6 - Componentes da Representação do Ambiente nas Abordagens em Foco .....	99
Quadro 7 - A Orientação da Ação nas Abordagens em Foco .....	104
Quadro 8 - A Posição Ontológica nas Abordagens em Foco .....	108
Quadro 9 - A Dimensão de Análise nas Abordagens em Foco .....	109
Quadro 10 - A Lógica de Investigação nas Abordagens em Foco .....	112



## RESUMO

O presente trabalho é um ensaio teórico, realizado com o objetivo de verificar qual o tratamento dispensado à conceituação da estratégia organizacional nas abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional. Para tanto, delimitaram-se critérios de análise teóricos e metodológicos. A identificação desses critérios foi efetuada de modo descritivo, a partir do exame do quadro referencial de cada abordagem focalizada. As descrições dos seus respectivos indicadores foram agrupadas em matrizes de conteúdo, e analisadas por meio do uso do método comparativo. Os indicadores dos critérios teóricos foram as representações do indivíduo, da organização e do ambiente, além da orientação para a ação e a posição ontológica. Os indicadores dos critérios metodológicos foram a dimensão de análise e a lógica de investigação. Os resultados obtidos revelam que na abordagem da escolha estratégica considera-se o indivíduo um agente econômico, a organização um sistema racional e sobressai a noção de ambiente de tarefa. A orientação da ação é predominantemente voluntarista e a posição ontológica prevalecente é a objetivista. As pesquisas realizadas com base nessa abordagem atentam para a definição do ator e para as suas percepções objetivas da situação envolvida na formulação de estratégias organizacionais. Para tanto, utilizam os métodos indutivo, dedutivo e hipotético-dedutivo, movidas pelo nexos preditivo. Na abordagem cognitiva o indivíduo é visto como agente psicossocial, a organização como universo cognitivo e o ambiente como domínio cognitivo. Aqui predominam a orientação da ação voluntarista e a posição ontológica subjetivista. As investigações fundamentadas em tal abordagem se voltam para a definição do ator e para as suas interpretações da situação na qual a necessidade de formular estratégias emerge e, orientadas pelo nexos explicativo, adotam os métodos indutivo e dedutivo. Por sua vez, na abordagem institucional representa-se o indivíduo como ator social, a organização como arena social e o ambiente como setor social. A orientação da ação e a posição ontológica situam-se em categorias intermediárias no eixo do voluntarismo-determinismo e das perspectivas objetivista-subjetivista. Os estudos empreendidos no âmbito dessa abordagem direcionam-se para o exame das propriedades estruturais dos contextos interno e externo dentro dos quais as estratégias organizacionais são delineadas, e adotam os métodos dedutivo e hipotético-dedutivo, guiados por um nexos explicativo.

## ABSTRACT

This paper is a theoretical essay written with the objective of checking on the treatment given to the conception of organizational strategy within each of the strategic choice, cognitive and institutional approaches. To carry out this objective, theoretical and methodological criteria were defined. The identification of these criteria was presented in a descriptive fashion, starting with the examination of the referential background for each approach. The descriptions of their respective indicators were grouped into content matrixes, and analyzed by the means of a comparative methodology. The indicators of the theoretical criteria were the representations of the individual, the organization and the environment, as well as action orientation and ontological position. The indicators of the methodological criteria were the dimension of analysis and the logic of investigation. The results revealed that with the strategic choice approach the individual is considered as an economical agent, the organization as a rational system and the notion of task environment is highlighted. The action orientation is predominantly voluntary and the dominant ontological position is the objectivist. Research done, based on this approach, call attention to the definition of the actor and their objective perceptions of the situation involved in the formulation of organizational strategies. In this case, they use inductive, deductive and hypothetical-deductive methods, moved by a predictive nexus. In the cognitive approach the individual is seen as a psychosocial agent, the organization as a cognitive universe and the environment as a cognitive domain. Here the voluntary action orientation and the subjective ontological position predominate. Investigations founded on such an approach return to the definition of the actor and their interpretation of the situation in which the need to formulate strategies emerges and, oriented by the explanatory nexus, adopt the inductive and deductive methods. On the other hand, the institutional approach represents the individual as a social actor, the organization as a social arena and the environment as a social sector. The action orientation and the ontological position are located in the intermediary categories on the boarder of volunteer-determinism and the objective-subjective perspectives. Studies performed within the scope of this approach are focused on the examination of the structural properties of the internal and external contexts within which organizational strategies are defined, and adopt the deductive and hypothetical-deductive methods, guided by an explanatory nexus.

## 1. INTRODUÇÃO

No limiar de novo século, o mundo passa por momento singular. De acordo com Senge (2000), pela primeira vez na história a humanidade está habilitada a gerar mais informação do que pode apreender, mais interdependência do que consegue gerenciar, mais transformações do que pode acompanhar. Consagrada como modelo de produção capaz de arcar com a totalidade da movimentação das atividades econômicas mundiais, a globalização explode, repercutindo nos padrões de conduta tecnológica, política, social e organizacional fixados após a Revolução Industrial.

A Internet, por exemplo, ao promover comunicações globais instantâneas, desencadeia uma euforia empresarial, agilizando transações, intensificando o aumento da produtividade e, potencialmente, dos lucros. Nesse cenário, transfere-se o foco de custos e quantidade para qualidade e diferenciação de produtos. Para efeito de contenção orçamentária, o Estado deixa de fornecer subsídios e empréstimos, de investir em infra-estrutura e perde o controle sobre o consumo. Desaparecem as fronteiras nacionais e blocos regionais de comércio emergem, permitindo às grandes corporações mundiais assumir, com chancela estatal, o poder sobre o estabelecimento e a distribuição de bens e de serviços públicos e privados (Nascimento Neto, 1996; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996; Simonetti, 2000).

Em tempos de globalização, as organizações obrigam-se a delimitar novas prioridades, como ajustar sistemas de gestão e de produção, elevar níveis de automação, entre outras medidas, com o intuito de enfrentar a acirrada competição doméstica e iniciar o intercâmbio com setores internacionais. Tais práticas são implementadas em direção ao atendimento da tendência de homogeneização determinada pela proposta de consolidação de um mercado

global, em que comparações são incentivadas com vistas no desenvolvimento de semelhantes decisões e ações, sobretudo de natureza estratégica (Nascimento Neto, 1996; Carrieri, 1998).

Para tanto, traçam-se preceitos e receitas, divulgados e explorados à exaustão em livros, revistas, jornais, seminários, cursos, conferências, atividades de consultoria e até mesmo em trabalhos científicos, dos mais variados campos de estudos. Conforme observam Micklethwait e Wooldridge (1998), os acadêmicos estão ficando muito hábeis tanto na criação de novas idéias como na capacidade de vendê-las. Na teoria organizacional em particular, expressões como 'vantagens competitivas', 'competências essenciais', 'visão estratégica', entre outras, já são amplamente utilizadas, denotando, na ótica de Carrieri (1998), uma tentativa de enquadramento do saber, dos modos de pensar e agir, que traduz a necessidade de as organizações definirem as estratégias conforme os padrões ditados pelo processo de globalização.

Acredita-se, porém, que tal evidência pode estar longe de se concretizar, à medida que, por força do excesso, se emprega no cotidiano o termo 'estratégia' sem qualquer discriminação ou reflexão, o que só contribui para torná-lo cada vez mais difuso e impreciso. Além disso, a possibilidade de administração de mudanças estratégicas, salientada com frequência na literatura especializada, parece nortear a idéia de modelagem das organizações em resposta às exigências do contexto globalizado, demonstrando que a abordagem da escolha estratégica ainda se impõe como discurso dominante, refletido no próprio uso corrente das expressões acima mencionadas. Como esclarecem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), a despeito da acentuada queda sofrida pela área no início da década de 80 do século anterior, investigações substanciais e de cunho mais explicativo, em associação com as circunstâncias do mercado,

impulsionaram o seu renascimento, acrescido de novos conteúdos, o que justifica a sua influência atual.

Em linhas gerais, na abordagem da escolha estratégica acolhe-se o princípio da ação racional, sob o qual formular uma estratégia representa optar por determinadas metas e procedimentos, ligados a um conjunto de resultados deliberadamente traçados para a resolução de situações específicas. A sua delimitação envolve percorrer uma cadeia de meios e fins, a partir da maximização de informações, da alocação de recursos e da disposição de um dado arranjo político, com vistas no desvio de ameaças ou no aproveitamento de oportunidades ambientais; portanto nessa abordagem a escolha é considerada o principal elo de ligação entre a organização e o ambiente (Andrews, 1965; Child, 1972; Miles e Snow, 1978).

Não obstante, evidências empíricas têm apoiado a concepção de que a formação da estratégia também se configura como processo de cognição, eliciado pelos conteúdos e mecanismos que ocupam a mente dos dirigentes. Desse modo, veiculam que os vieses cognitivos, a percepção e a interpretação de motivos externos, moldadas por valores e crenças compartilhados e agrupados em esquemas interpretativos, orientam a maneira de avaliar as informações advindas do ambiente, passível de ser decodificada por meio de mapas cognitivos. Fundamentadas nas proposições da abordagem cognitiva, tais pesquisas destacam assim a possibilidade de elementos ambientais serem subjetivamente constituídos (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Daft e Weick, 1984; Schwenk, 1988; Huff, Narapareddy e Fletcher, 1990).

O ambiente, presente na teoria organizacional desde o advento da escola estruturalista, mas reduzido a uma força geral e externa com a qual a organização tem de lidar para se manter em funcionamento, atraiu maior interesse com o surgimento do modelo de sistema aberto e, mais tarde, com a

premissa de relação funcional entre características situacionais e atributos organizacionais, fixada pela teoria contingencial. Ainda que vislumbrado como mero conjunto de pressões técnicas e econômicas pelos adeptos da abordagem da escolha estratégica, ou como conjunto de dimensões abstratas e de difícil compreensão pelos partidários da abordagem cognitiva, o ambiente ganha real destaque somente no corpo de teorias contemporâneas, cujas idéias se estendem à geração de estratégias. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) o ambiente assume o comando, e deixa de ser um fator para tornar-se o ator no palco da explicação dos fenômenos organizacionais.

Entre essas novas perspectivas de análise, destaca-se a abordagem institucional. Nela o ambiente é visualizado como repositório de redes relacionais e de sistemas culturais, compostos por crenças e regras, que transmitem conceitos sobre modos apropriados de atuação. A conformação a tais fatores normativos garante suporte e legitimidade para a organização, e a sua reprodução, ao longo do tempo, conduz à convergência de estruturas e de estratégias no interior de um mesmo setor social. Logo, de acordo com essa abordagem, os princípios de eficiência e de competitividade de mercado são modelados dentro de uma realidade socialmente construída (DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Rowan, 1983; Scott, 1983b; Scott e Meyer, 1991).

Diante das breves considerações precedentes, argumenta-se que a predominância da abordagem da escolha estratégica nos âmbitos da literatura e do cotidiano das organizações, além da imprecisão vocabular e conceitual em voga, impedem a apreensão de aspectos de suma importância para o êxito na implementação de estratégias organizacionais, que emergem nas atuais circunstâncias de consolidação de um mercado global, e são focalizados em outras abordagens, como a percepção e interpretação de pressões contextuais e a busca de legitimidade ambiental. Tal cenário desperta para a necessidade de

desenredar parte da dispersão reinante. É nessa direção que se pretende conduzir o presente estudo, com a orientação do seguinte problema de investigação:

**"Quais critérios teóricos e metodológicos possibilitam diferenciar as abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional em termos da explicação do fenômeno da estratégia organizacional?"**

De acordo com Van de Ven (1989), a missão central de acadêmicos atuantes em áreas direta ou indiretamente vinculadas às atividades de organizações, é realizar pesquisas que possibilitem fazer avançar o conhecimento científico e que auxiliem o exercício profissional. Para tanto, o seu delineamento deve ser projetado de modo que proporcione um íntimo entendimento dos fatos investigados, com suporte em teorias capazes de descrevê-los e de explicá-los.

Sob esse prisma, propõe-se a elaboração de um ensaio teórico, com o objetivo geral de verificar qual o tratamento dispensado à conceituação da estratégia organizacional nas abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional.

Especificamente, espera-se atingir os objetivos a seguir.

- (1) Identificar os critérios teóricos empregados em cada uma das abordagens selecionadas para a análise da estratégia organizacional.
- (2) Identificar os critérios metodológicos utilizados em cada uma das abordagens selecionadas para a análise da estratégia organizacional.

- (3) Comparar os critérios teóricos e metodológicos detectados nas abordagens focalizadas.
- (4) Descrever os elementos constitutivos da concepção de estratégia organizacional no âmbito das abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional.

A trajetória da evolução dos estudos organizacionais tem-se caracterizado pela eclosão de tensões, conflitos e controvérsias entre teorias, cuja diversidade e fragmentação resultantes acarretam intensas discussões. Astley (1985, p. 504) destaca a existência de "uma coleção de tópicos frouxamente relacionados". Aldrich (1992) observa e questiona a incomensurabilidade de paradigmas. Segundo Reed (1992), se por um lado alguns pesquisadores consideram que tal pluralismo garante o acúmulo de conhecimentos consistentes, outros o encaram como sinal de iminente desordem e dissolução na área; mas um consenso já começa a se esboçar em torno da defesa da 'conversação' entre diferentes abordagens, sugerindo a incorporação da diversidade como parte do processo de elaboração teórica, além de caminho promissor para o alcance de explicações mais completas da realidade organizacional (Reed, 1996).

Em concordância com essa argumentação, sustenta-se que a relevância teórica do presente trabalho reside na tentativa de suplementar o conhecimento existente sobre estratégia organizacional com a apresentação de um quadro referencial que favoreça a complementaridade entre concepções diferenciadas acerca dos fatores que afetam a sua formulação. As críticas efetuadas na literatura especializada à abordagem da escolha estratégica e a carência de investigações que promovam semelhante conciliação justificam a necessidade de se empreender estudos que desvendem outras lógicas de orientação, além daquela que restringe a estratégia a uma ação racional, confinada ao interior



das organizações e sob influência constante de pressões ambientais de natureza econômica. Futuras pesquisas poderão assim ampliar os seus limites e agregar contribuições significativas à área temática em pauta, ao incorporarem a esse discurso outros pontos de vista. Nas palavras de Bronzo e Garcia (2000, p. 87), "os benefícios da tentativa, certamente, superam os prejuízos do imobilismo, e através desse [...] avanço, respostas surgirão para os antigos e os novos problemas que sustentam a investigação no campo da teoria das organizações".

Cabe esclarecer que a opção pela abordagem cognitiva se deve à sua crescente popularidade junto a pesquisadores proeminentes na última década, empenhados na busca de novas ligações entre estratégia, estrutura e ambiente, a partir do reconhecimento da interferência da cognição em processos organizacionais baseados na resolução de problemas. Estudos como o de Simon (1979) sobre a limitação da capacidade humana em analisar informações no nível mental se destacam como uma das principais fontes de estímulo. Lyles (1990) já identificava essa tendência, ao propor os tópicos de pesquisa no campo da administração estratégica a serem mais focalizados durante os anos 90 do século anterior.

Por outro lado, recorreu-se à abordagem institucional pelo seu potencial explicativo, mediante a preocupação exposta pelos adeptos da abordagem cognitiva. A vertente de análise do ambiente que coloca a institucionalização no cerne das suas investigações é de inspiração weberiana, mas sofre forte influência dos progressos recentes da psicologia e da sociologia cognitiva, conforme observam DiMaggio e Powell (1991), ao procurar demonstrar que os padrões de significados orientadores da definição da ação organizacional são construídos pelos arranjos institucionais. Desse modo, como ocorre em outras

correntes analíticas, os seus pressupostos também contestam os esquemas teóricos sedimentados em princípios racionais. No entanto eles são estabelecidos com base na lógica de interdependência social de organizações e ambientes, e não de dependência econômica subjacente à perspectiva da ecologia populacional, por exemplo. Acredita-se que isso torna a abordagem institucional profícua para o desenvolvimento do presente trabalho.

Adicionalmente, os resultados obtidos poderão auxiliar os dirigentes a lidar de forma mais efetiva com a implementação de mudanças estratégicas nas organizações. Em face de contexto externo gerador de tamanha incerteza, expressa até mesmo na falta de discernimento conceitual vigente, o que se espera deles é uma atuação mais sólida, capaz de arcar com problemas complexos, cuja solução nem sempre advém da deliberação de ações ordenadas de natureza técnica. Logo o propagado fracasso das estratégias de grandes corporações talvez decorra, entre outros fatores, da impossibilidade de elaboração de uma análise mais abrangente da situação, que contemple diferentes interpretações, além da conquista de legitimidade ambiental. Nas circunstâncias atuais, o reconhecimento de tal necessidade parece imprescindível para a sobrevivência da organização.

O presente estudo foi dividido em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo efetuou-se breve exposição da temática explorada, culminando na formulação do argumento central que norteia o problema de investigação que se pretende versar e os objetivos que se tenciona alcançar, bem como no delineamento das justificativas teórica e prática para a realização do trabalho.

O segundo capítulo é reservado à fundamentação teórico-empírica, na qual se discorre, em um primeiro tópico, sobre a progressão do conceito de

estratégia organizacional e, na seqüência, delimitam-se os referenciais necessários para o exame da sua definição na ótica das abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional.

No terceiro capítulo revela-se o método utilizado para a elaboração deste trabalho. Nele são especificados o delineamento da investigação, os critérios teóricos e metodológicos adotados para a análise do fenômeno pesquisado, além dos meios empregados para a sua detecção e interpretação no âmbito das abordagens focalizadas.

O capítulo quatro contém a apresentação e a interpretação dos critérios de análise selecionados, empreendidas com base nos fundamentos teórico-empíricos expostos no segundo capítulo.

Por fim, no quinto capítulo são registradas as conclusões e as recomendações para a elaboração de futuros estudos sobre o tema desenvolvido neste trabalho.

## **2. A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: TRÊS ABORDAGENS CONCEITUAIS**

Nas últimas décadas, estratégia transformou-se em um conceito polêmico e de uso comum, que comporta variadas definições e expectativas de aplicação. No contexto empresarial, executivos participam cada vez mais de cursos e seminários à procura de orientações sobre a sua formulação, freqüentemente considerada essencial para a melhoria do desempenho organizacional, mediante o mercado competitivo e globalizado. No âmbito acadêmico, estudiosos esforçam-se em elaborar um constructo genericamente aceitável, que torne a estratégia uma variável de fácil mensuração e comparação entre diversas organizações. Na prática ainda parece existir pouco consenso em torno do seu significado real, denotando a necessidade de intensificarem-se os estudos sobre o assunto.

Com o propósito de fornecer sustentação teórico-empírica ao problema de investigação anteriormente formulado, apresenta-se a seguir uma evolução histórica e conceitual, além de uma revisão dos princípios utilizados pelas abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional para explicar a estratégia organizacional.

### **2.1. Uma visão evolutiva do pensamento sobre estratégia**

Estratégia é a palavra-chave da modernidade, conforme elucida Williams (1976). Em termos etimológicos, ela provém do grego *strategia*, que significa comando de exército, cargo ou dignidade do chefe militar, bem como aptidão para comandar. Nessa língua, encontra um leque de extensões, ligadas principalmente ao ato de guerrear, como *stratégos*, ou o general, o chefe militar, o ministro da guerra; *strategicós*, ou próprio do general chefe; *stratégema*, ou

estratagema, ardil de guerra; *stratiá*, ou expedição militar; *stratégion*, ou tenda do general, local de reuniões militares; *stráteuma*, ou exército em campanha; entre outras (Pereira, 1969).

O vocábulo estratégia surge na língua inglesa apenas no final do século XVII, para designar alguma coisa feita longe da visão do adversário, em oposição à tática, que implica o comportamento inverso. Já mencionados na clássica obra de Sun Tzu escrita em 500 A.C. - 'A Arte da Guerra', a maioria dos princípios básicos da sua definição e aplicação parece haverem-se originado, porém, muito antes da era cristã, seja no tempo de Péricles, para apontar as atividades de administração, liderança, oratória ou poder, seja no tempo de Alexandre da Macedônia, para indicar o emprego da força em busca da vitória sobre o inimigo e da construção de um sistema unificado de Governo (Quinn, 1992; Whipp, 1996).

De várias maneiras, tal uso da estratégia chegou à época contemporânea, destilado, por exemplo, nos escritos datados do século XIX do general prussiano Carl von Clausewitz, sugerindo como administrar os exércitos em épocas de conflitos e, mais tarde, no pensamento dos estrategistas militares Foch e Grandmaison sobre as ações francesas na primeira grande guerra e nas manobras de batalha elaboradas por Patton, Macarthur e Rommel durante a Segunda Guerra Mundial do século XX (Quinn, 1992). A conexão com a metáfora militar foi ainda mais intensa nos Estados Unidos, explícita principalmente quando Robert McNamara transportou as suas idéias da empresa Ford dos anos 50 para o conflito com o Vietnã nos anos 70 (Micklethwait e Wooldridge, 1998).

Nos dias atuais, estratégia diz respeito à condução de organizações no contexto da competição. A sua operacionalização inclui a seleção de objetivos para delimitar e guiar as ações de manutenção ou de melhoria da posição alcançada no mercado, a reunião dos recursos disponíveis, a avaliação de

contingências ambientais tais como os interesses de determinados grupos, inovações tecnológicas, medidas governamentais, entre outras tarefas (Hatch, 1997). Conforme observa Quinn (1992), atividades ainda muito similares àquelas desempenhadas na remota Grécia pelos conquistadores em tempos de luta.

No plano acadêmico, o ensino da estratégia foi definido pela primeira vez na década de cinquenta, quando a Fundação Ford e a *Carnegie Corporation* patrocinaram a realização de uma pesquisa no currículo das escolas de negócios norte-americanas. O resultado, resumido no chamado Relatório Gordon-Howell, consistiu na recomendação de maior amplitude no ensino, com a inclusão de um curso de capacitação e integração de disciplinas funcionais como *marketing*, contabilidade ou finanças em nova área, intitulada política de negócios. Tal relatório obteve grande aceitação.

Mais tarde a *Harvard Business School*, em particular, aplicou essas medidas por meio do emprego de uma pedagogia de ensino baseada no método de estudo de caso, que durante vários anos serviu de modelo aos cursos oferecidos pela maioria das escolas nos Estados Unidos. Na última década de setenta, o curso de política de negócios passou a contemplar temas que abarcassem a relação entre a organização e o ambiente, como responsabilidade social e ética, ou impacto de fatores políticos, legislativos e econômicos no funcionamento da organização, o que levou posteriormente à modificação do seu nome para administração estratégica e ao desenvolvimento desse campo de estudo (Certo e Peter, 1993; Rumelt, Schendel e Teece, 1994).

Em termos conceituais, alguns representantes da tradição clássica da administração semearam o caminho em direção ao posicionamento atual da estratégia no centro da gestão organizacional e dos interesses de pesquisa. Ao separar o desempenho de uma tarefa da sua coordenação, Taylor (1913) lançou no início do século XX a base para a possibilidade das atividades serem

programadas por meio das informações fornecidas pelo sistema administrativo. Barnard (1938), em uma ampliação das idéias tayloristas, transferiu o foco da eficiência do trabalho no nível operacional para a procura da efetividade da organização. Fayol (1950), por sua vez, distinguiu a avaliação do futuro e a projeção de um programa de ação entre as funções contidas no ato de administrar.

O exame da literatura especializada revela que as investigações sobre estratégia, realizadas desde então, não seguiram uma trajetória de fases distintas e progressivas. Segundo Whipp (1996), com a ascensão do planejamento estratégico formal nos anos 60, tida como marco inicial do empenho generalizado pela maior compreensão da estratégia organizacional, novos modelos e abordagens apenas foram emergindo, na mesma proporção da continuada utilização dos antigos. Isso parece haver contribuído para a confusão terminológica ainda existente, na qual palavras e expressões como 'estratégia', 'política', 'planejamento estratégico' e 'administração estratégica' são continuamente tomadas como iguais, dificultando determinar com precisão a evolução do conceito de estratégia em si, dos aspectos que compõem a sua aplicação, das perspectivas da sua análise e investigação.

De acordo com Carroll (1987), na realidade os estudos sobre estratégia se desenvolveram com base em duas abordagens: uma de natureza econômica e outra de natureza organizacional. Os partidários da abordagem econômica vislumbram a estratégia como instrumento de maximização da eficiência da organização em face de determinada condição de competição. Nesse sentido, desde o tempo dos economistas clássicos liberais, os fenômenos organizacionais são explicados por meio do emprego de uma lógica interna de avaliação, que usa como pressuposto básico a idéia de ação racional. Tal concepção fundamentou a elaboração da teoria neoclássica da firma, da qual os princípios impulsionaram,

por volta da década de cinqüenta, a investigação das possibilidades de escolha estratégica e, posteriormente, o estabelecimento das modernas teorias da ação, dos custos de transação, dos jogos e da teoria evolucionária da firma (Carroll, 1987; Rumelt, Schendel e Teece, 1994; Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1998)<sup>1</sup>.

Na abordagem organizacional privilegiam-se aspectos que receberam pouca atenção por parte dos adeptos da abordagem econômica, a partir do reconhecimento de que a estrutura da organização é complexa e afeta a definição e a operacionalização da estratégia (Carroll, 1987). Segundo Rumelt, Schendel e Teece (1994), o uso da abordagem organizacional em muito contribuiu para a conceituação e a conseqüente aceitação da influência da estratégia no cotidiano da organização, sobretudo após a publicação dos trabalhos pioneiros de Chandler Jr. (1962) e de Andrews (1965), apresentados na seção a seguir. Esses estudos forneceram um conjunto de constructos e proposições, cujo emprego em pesquisas empíricas mais cuidadosas conduziu ao surgimento de uma dicotomia entre questões de processo, voltadas para o entendimento da formulação e implementação da estratégia, e questões de conteúdo, concentradas na conexão entre estratégia e desempenho. A obra de Chandler Jr. (1962), em particular, ajudou a popularizar a noção de estratégia como processo, em oposição ao conceito de política dominante até então, que a distinguia enquanto fórmula prefixada, usada na implantação de regras para o estabelecimento de fronteiras entre as tarefas a serem cumpridas pelas áreas funcionais da organização.

A idéia de planejamento estratégico ocupou lugar de destaque no âmbito das investigações sobre processo. Significando inicialmente o plano traçado para o futuro da organização, designado até então como planejamento de longo prazo, e composto pelas etapas de seleção dos objetivos organizacionais e de estabelecimento de programas para atingi-los de maneira sistemática, o planejamento estratégico ganhou notoriedade no decênio de sessenta, mediante

---

<sup>1</sup> No presente trabalho serão enfocadas as investigações que se baseiam na abordagem organizacional. Para a obtenção de maiores esclarecimentos acerca da evolução dos estudos fundamentados na abordagem econômica e seus principais expoentes, ver Rumelt, Schendel e Teece (1994).



as tentativas empreendidas por estudiosos e por empresas de consultoria norte-americanas de transformá-lo num procedimento formal e preciso. Para tanto, dividiram-se as suas dimensões constituintes: missão, objetivos, análise ambiental, análise de recursos e assim por diante. A *McKinsey & Company* criou para a *General Electric* o conceito de unidades estratégicas de negócios. O *Boston Consulting Group* (BCG) desenvolveu ferramentas tais como a curva de experiência e a matriz de participação no crescimento, além de enfatizar a responsabilidade administrativa dos dirigentes, tanto pela fundação da organização como pela sua manutenção e direção ao longo do tempo (Rumelt, Schendel e Teece, 1994; Micklethwait e Wooldridge, 1998).

Em meados dos anos 70 do século anterior, o uso do planejamento estratégico entrou em declínio, por causa da crise econômica mundial desencadeada pelo embargo do petróleo, seguida pelo aumento das taxas de juros, da inflação e da competição, e pela posterior invasão dos produtos japoneses no mercado. Nesse contexto, os dirigentes se mostravam incapazes de promover mudanças que permitissem a rápida adaptação da organização às transformações ambientais, obtendo pouco retorno sobre o investimento ao se limitarem apenas às funções de planejamento para a consecução da estratégia. Pesquisas empíricas constatavam falhas teóricas e dificuldades práticas nos modelos vigentes. Estratégias formuladas de modo brilhante não alcançavam sucesso na fase de implementação. Somados, esses fatores abriram caminho para o surgimento do conceito de administração estratégica, que supõe a gestão integrada, equilibrada e mais abrangente dos recursos e ferramentas disponíveis, até mesmo no que concerne à participação e ao comprometimento de todos os integrantes da organização (Mintzberg, 1994; Rumelt, Schendel e Teece, 1994; Micklethwait e Wooldridge, 1998).

Por sua vez, a busca pelo melhor entendimento das questões de conteúdo estratégico encontrou em Porter (1986) um dos seus maiores expoentes. A despeito das inúmeras críticas que suscitaram, as suas idéias, apresentadas com mais detalhes na próxima seção, incrementaram, no transcorrer das décadas de oitenta e noventa, a realização de estudos baseados na interação das abordagens de natureza organizacional e econômica. Essa interação parece retratar a capacidade da abordagem organizacional de comportar a utilização de vários quadros conceituais, cuja diversidade se estende à própria definição de estratégia, conforme observa Carrol (1987).

Freqüentemente considera-se estratégia um curso específico de ação, por meio do qual se constata o modo como os recursos estão sendo empregados para o alcance dos objetivos organizacionais preestabelecidos (Davidson et al., 1988). Entretanto Mintzberg (1987) afirma que estratégia requer variadas definições, agrupadas na literatura especializada em cinco tratamentos: como plano, como padrão, como posição, como perspectiva e como manobra.

Como plano, a estratégia caracteriza-se pela deliberação, consistindo em curso de ação intencionalmente formulado para lidar com uma situação específica. Em outras palavras, um guia para o futuro. O conceito de estratégia como padrão supõe, pelo contrário, o atendimento ao mesmo tipo de comportamento ao longo do tempo, intencional ou não, proporcionando assim uma visão do passado da organização. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), em consonância com as concepções sobre processo, considerar estratégia como plano implica traçar a estratégia pretendida e como padrão a estratégia realizada. Ao consumarem-se intenções prévias, identifica-se uma estratégia deliberada; àquelas que não foram realizadas, designa-se estratégia irrealizada. Por fim, o desenvolvimento de um padrão na ausência de intenções, ou a despeito delas, conduz à estratégia emergente. Tal raciocínio demonstra

que raramente as estratégias eficazes são de fato deliberadas ou emergentes, configurando-se uma mescla, que reflete a qualidade dos dirigentes de efetuar previsões e de reagir perante a ocorrência de eventos inesperados.

A definição da estratégia como posição sugere a relação direta entre a organização e as condições do ambiente, com ênfase na localização do produto no mercado ou nicho, conforme salienta a escola da ecologia populacional, iniciada por Hannan e Freeman (1977, 1989). Na sua formulação, o foco se direciona para baixo e para fora, ao buscar-se verificar a demanda por determinado produto, por certo cliente situado em mercado específico. Os estudiosos também capturam a noção de estratégia enquanto perspectiva: abstração derivada da percepção dos componentes do mundo real, expressa no conjunto de valores compartilhados pelos integrantes da organização e coletivamente exercida. Nesse caso, o foco se volta para dentro e para cima, com destaque para a dinâmica interna de funcionamento da organização. E, por fim, a estratégia tem sido vista como manobra, que visa a neutralizar ou superar a vantagem de um oponente ou competidor (Mintzberg, 1987; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1998).

Reportando-se à combinação entre os cinco tipos de conceituação da estratégia, Mintzberg (1987) ressalta, por exemplo, a probabilidade de uma perspectiva transformar-se, no decorrer do tempo, em um padrão, à medida que ações são estabelecidas com base na consistência interna e não somente na articulação de intenções. Por outro lado, mudar de posição dentro da perspectiva pode ser uma tarefa pouco custosa, mas alterar a perspectiva, mantendo a posição, nem sempre é. Existem, portanto, variadas relações entre as definições identificadas, e cada uma delas agrega elementos fundamentais para a compreensão global da estratégia organizacional.

Na impossibilidade de encontrar um conceito preciso, único e aceito pelas mais diversas correntes de investigação, Chaffee (1985) distingue algumas áreas de concordância acerca da natureza da estratégia: (1) é a dimensão que pressupõe a conexão entre organização e ambiente; (2) a sua essência é complexa, pois a sujeição às constantes transformações ambientais não permite concretizá-la freqüentemente de maneira rotineira e programada; (3) afeta o bem-estar geral da organização; (4) o seu estudo inclui questões de conteúdo e de processo; e (5) a sua formulação envolve a execução de trabalho conceitual e analítico por parte dos dirigentes da organização.

Em meio a um cenário vasto e diversificado, marcado pelo intenso crescimento da literatura sobre estratégia organizacional, sobretudo a partir dos anos 80 do centenário passado, a abordagem da escolha estratégica tem dominado a atenção dos estudiosos, com reflexos no ensino e na prática da gestão empresarial. Na seqüência desse capítulo são expostos os postulados centrais de tal abordagem.

## **2.2. A abordagem da escolha estratégica**

A idéia de escolha estratégica surgiu na extensão dos estudos que buscaram descobrir, no princípio, a relação entre estratégia e estrutura organizacional e, mais tarde, a conexão existente entre dimensões estruturais e fatores situacionais, tais como ambiente, tecnologia e tamanho, reunidos sob o rótulo de teoria contingencial. No primeiro grupo, o trabalho de Chandler Jr. (1962) se destaca como precursor. Atento ao crescimento de grandes corporações norte-americanas durante o período de 1850 a 1920, por ele designado como os anos formadores do capitalismo moderno, o autor identifica, com base em análise histórica, o aparecimento de unidades multidivisionais, controladas por nova classe de gestores preocupados em formular estratégias

diferentes daquelas definidas pelos seus antecessores e, sobretudo, inovadores na elaboração de estruturas que possibilitassem a sua implementação. Os motivos para essa alteração encontravam-se na demanda dos novos mercados de massa e nas mudanças tecnológicas acarretadas pela conseqüente elevação do volume de produção.

Em linhas gerais, Chandler Jr. (1962) verifica que os ocupantes de cargos de direção passaram a exercer tarefas que abarcavam dois campos básicos: as operações e a estratégia. A direção operativa contemplava as atividades diárias, rotineiras e de curto prazo, enquanto a direção estratégica concentrava-se na gestão de longo prazo da organização. A importância dessa separação consistia na remoção do cumprimento de tarefas imediatas dos executivos responsáveis pelos destinos da organização, fornecendo-lhes o tempo, as informações e mesmo o comprometimento necessários ao exercício das atividades de longo prazo. Emergiam assim gestores mais técnicos e profissionais, voltados para a administração em todo o seu conjunto, isto é, no âmbito da coordenação, planejamento, controle do desempenho do trabalho e alocação de recursos. O arranjo estrutural refletia tal atuação.

Enfocando o caso de quatro organizações em particular, Chandler Jr. (1962) distingue ainda o seu desenvolvimento ao longo de quatro fases. Na primeira fase a preocupação maior era adquirir recursos materiais e humanos ou comprar firmas menores, que já possuíam tais recursos. Os canais de *marketing* e de distribuição eram então elaborados, obtendo-se o controle sobre os suprimentos, o que posteriormente ficou conhecido como integração vertical. Num segundo momento, estabeleciam-se estruturas funcionais para controlar a produção. Em seguida, promovia-se a diversificação de mercados ou da linha de produtos já existente e, por fim, implantava-se uma estrutura multidivisional. A introdução de um arranjo formal diferenciado, caracterizado pela delimitação de hierarquia, distribuição do trabalho e linhas de autoridade e comunicação, marcou, portanto, a transição do capitalismo baseado nas finanças ou familiar

para o capitalismo gerencial, possível em resposta à urgência de atender às pressões externas.

Diante desse quadro, Chandler Jr. (1962) conclui que a definição da estratégia não deve constituir exercício intelectual isolado, uma vez que a sua viabilidade e êxito dependem das atividades em andamento no cotidiano da organização. Além disso, qualquer alteração na postura estratégica conduz a mudanças na estrutura formal, ultrapassando a mera introdução de ajustes incrementais, visando à manutenção da eficiência. Para o autor estratégia consiste então na "determinação dos objetivos e metas básicas de longo prazo da empresa, e [na] adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos" (Chandler Jr., 1962, p. 13). E as organizações por ele investigadas tentaram tirar proveito das condições de mercados situados no seu ambiente, expressando a importância em se considerar a influência das condições externas na modificação da estratégia e da estrutura organizacional.

Andrews (1965), professor do curso pioneiro de políticas de empresas da *Harvard Business School*, procurou refinar a definição de estratégia proposta por Chandler Jr. (1962). Para tanto assumiu o conceito introduzido por Selznick (1957) de competência distinta, criado sobre a observação da indispensável junção entre os aspectos internos da organização e as suas expectativas externas, além da noção de incerteza ambiental. Nessa perspectiva, visualizou a existência de um ambiente dinâmico, em constante mudança, que exige a avaliação dos pontos fortes (*strengths*) e dos pontos fracos (*weaknesses*) da organização, com o intuito de aproveitamento das oportunidades (*opportunities*) e desvio das ameaças (*threats*) que apresenta, ou o chamado modelo SWOT.

De acordo com os fundamentos desse modelo, a análise das forças e fraquezas internas conduz à determinação da competência distinta, ao passo que a identificação das oportunidades e ameaças ambientais permite elucidar os fatores potenciais de sucesso. Em associação com as tarefas de discriminar os

recursos administrativos, materiais, técnicos e financeiros disponíveis, verificar os valores e aspirações do executivo principal, e examinar a responsabilidade social implícita nas alternativas de ação, tal análise caracteriza a etapa de formulação da estratégia. Por fim, definida a estratégia, basta implementá-la em toda a organização (Andrews, 1965).

Próximo ao término da década de sessenta do século precedente, outros argumentos surgiram para enfatizar o preceito de adaptação organizacional às condições do ambiente para o sucesso na implantação de estratégias, principalmente mediante a variedade de estruturas encontradas em função de fatores situacionais. Lawrence e Lorsch (1967), por exemplo, encontraram nas suas pesquisas indicações de que a base da efetividade da organização está na adequação do arranjo estrutural às exigências ambientais. Em termos mais específicos, Woodward (1965) verificou que a natureza da tecnologia utilizada afeta sobremaneira o arranjo estrutural, atingindo o número de níveis hierárquicos, a amplitude de controle, entre outros aspectos. Pugh et al. (1969) observaram que o maior tamanho se relaciona com o aumento da formalização e com a diminuição da concentração de autoridade. Blau (1970) constatou ainda que a diferenciação estrutural é gerada pelo tamanho em expansão da organização, ampliando o componente administrativo. Sumariando, tecnologia e tamanho passaram a ser considerados imperativos estruturais que, junto com as pressões ambientais, delimitam as mudanças intencionalmente direcionadas; no entanto Child (1972) refuta tais resultados, lançando o conceito de escolha estratégica.

Segundo Child (1972) os padrões fixados nesse período de associação entre variáveis organizacionais e contextuais desconsideram a maneira como a relação é estabelecida, e se a sua presença constitui condição necessária para a existência de outros fenômenos. Nesse sentido, negligenciam a possibilidade daqueles membros que detêm o poder na organização de iniciar e decidir sobre cursos de ação, definida como escolha estratégica, bem como o processo político

que envolve a sua articulação. Mesmo mediante intensa pressão ambiental, há espaço nas organizações para o exercício de escolhas concernentes aos ramos de negócios em que podem atuar, quais tecnologias usar e como empregar os recursos disponíveis, por exemplo; portanto, seguindo Chandler Jr. (1962), o autor julga a escolha estratégica como a principal origem de variação dos arranjos estruturais e a modificação dos objetivos organizacionais, por sua vez, como fonte fundamental de alterações no tamanho e na tecnologia da organização.

Três argumentos em particular são apresentados por Child (1972) para defender a idéia de escolha estratégica: (1) os tomadores de decisão possuem mais autonomia do que supõem os defensores dos imperativos funcionais; (2) as organizações ocasionalmente conseguem manipular e controlar as forças ambientais; e (3) as percepções e avaliações de circunstâncias externas e internas constituem uma ligação relevante entre ambiente e organização. Sob essa ótica, a escolha estratégica é exercida por elites organizacionais e outros integrantes da chamada coalizão dominante da organização.

Cabe esclarecer que, formulado por Cyert e March (1963), coalizão dominante é um conceito usado para identificar os detentores de poder organizacional em dado momento, muitas vezes destituídos de autoridade pela posição formal. Logo a coalizão dominante pode ser composta pelos proprietários ou fundadores, mas também por qualquer grupo que obtém poder por meio do controle sobre circunstâncias críticas ou recursos essenciais. Nesse caso, em determinadas situações, é possível deparar-se com mais de uma coalizão dominante na organização (Child, 1972).

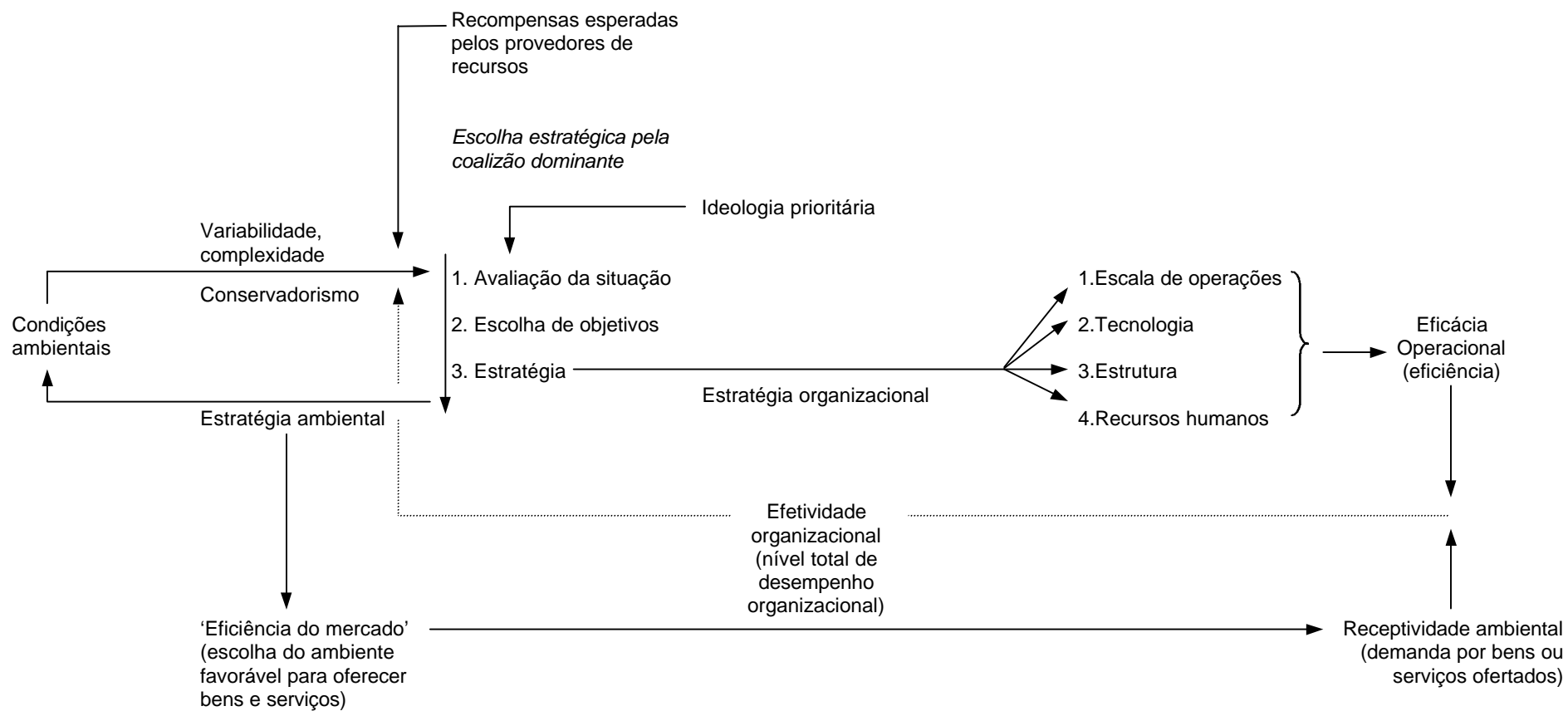
Porém Cyert e March (1963) e Child (1972) advertem que o uso do conceito não implica a ausência de algum poder para modificar planos já formulados por parte de outros membros organizacionais conforme os seus interesses, à medida que a ação coletiva pode acarretar transformações substanciais. Assim, o seu emprego denota apenas a necessidade de distinguir



"aqueles que normalmente possuem o poder de tomar a iniciativa sobre questões como o desenho da estrutura organizacional de outros, que se encontram em posição de ter de responder por tais decisões" (Child, 1972, p. 14), revelando a dimensão política dos fatores determinantes da estratégia.

Com base em tais postulados, o exercício da escolha estratégica caracteriza-se como processo no qual inicialmente os integrantes da coalizão dominante, de acordo com a sua ideologia, experiência e treinamento, avaliam a posição da organização, procurando descobrir as expectativas dos provedores externos de recursos, a tendência dos eventos ambientais, o desempenho recente da organização, a adequação da configuração interna aos anseios dos tomadores de decisão, entre outros fatores. A seguir, os objetivos organizacionais são selecionados, refletindo-se nas ações estratégicas. No âmbito dos aspectos externos tais ações podem abranger a entrada ou saída de determinado mercado ou ramo de atividade, com o intuito de manter a demanda favorável aos produtos ou serviços ofertados. Os aspectos internos comportam a tentativa de instituir um quadro de pessoal, de tecnologias e de arranjo do trabalho consistentes e compatíveis com a escala e a natureza das operações planejadas. O ajuste alcançado determina o nível de eficiência, expresso na relação entre resultados e custos e, por conseguinte, o nível global de desempenho, cuja revelação se torna uma informação valiosa para a coalizão dominante por ocasião da próxima avaliação da posição da organização. Desse modo, um processo circular e evolucionário é estabelecido, que não permite visualizar as pressões situacionais como críticas e imutáveis, conforme sugerido nas pesquisas anteriores e, sobretudo, salienta o papel da escolha na implementação de estratégias organizacionais (Child, 1972, 1997). Esse processo pode ser visualizado na Figura 1.

**Figura 1 - Modelo Processual da Escolha Estratégica**



Fonte: Child (1972, p. 18).

Para Miles e Snow (1978) a abordagem da escolha estratégica se destaca por cinco aspectos principais: (1) a discriminação de um grupo de tomadores de decisão, cuja influência sobrepuja a de outros grupos, ou coalizão dominante; (2) a atuação dos integrantes da coalizão dominante conforme a percepção das condições ambientais, de maneira que aquelas circunstâncias indiferentes ou deliberadamente desconsideradas pouco afetam as suas ações; (3) a responsabilidade desses membros da organização pela segmentação do ambiente e rateio dos seus componentes e recursos entre as várias unidades organizacionais, de acordo com a importância estratégica; (4) a identificação e influência de elementos ambientais críticos para a sobrevivência organizacional na opção por uma postura reativa ou antecipadora; e (5) a restrição das estratégias, estruturas e desempenhos passados e atuais sobre novas escolhas. Nesses termos, lidar com o ambiente requer que a coalizão dominante solucione simultânea e continuamente o problema empresarial, de engenharia e administrativo.

O problema empresarial diz respeito à escolha de um domínio de produto/mercado. O problema de engenharia envolve a seleção de tecnologia apropriada para a produção e distribuição dos produtos ou serviços oferecidos pela organização e a criação de sistemas de informação, de comunicação e de controle das operações. Já o problema administrativo implica a elaboração da estrutura e dos processos organizacionais, visando a racionalizar o trabalho e a direcionar a capacidade futura de ajustamento da organização ao ambiente (Miles e Snow, 1978).

Embora os membros da coalizão dominante se diferenciem na maneira de abordá-los no cotidiano das organizações, tais problemas são intimamente conectados e a busca pelo alinhamento ambiental com frequência exige que se inicie pela atenção ao problema empresarial, seguido pelos problemas de

engenharia e administrativo. Todavia Miles e Snow (1978) afirmam que a sua resolução pode ocorrer sem uma ordem predeterminada e seqüencial, gerando configurações específicas de estrutura, tecnologia e processos compatíveis com estratégias de natureza defensiva, prospectora, analítica ou reativa.

A definição de uma estratégia defensiva visa a resolver o problema empresarial pela escolha de estreitos domínios de produto e de mercado, nos quais é possível manter a organização em posição estável e proeminente. Conseqüentemente, o foco de atenção centra-se na resolução do problema de engenharia, envolvendo a ênfase na eficiência, o que exige o ajuste constante da tecnologia e dos métodos de operação. O problema administrativo é assim solucionado por meio da adoção de uma estrutura centralizada, que permita controlar o funcionamento do sistema.

Por outro lado, a estratégia prospectora é formulada com o objetivo de explorar novas oportunidades em termos de mercado e de inovação de produtos e de processos. Tal postura para a solução do problema empresarial requer uma abordagem flexível do problema de engenharia, de modo a experimentar o uso de uma variedade de tecnologias. Nesse caso, a implantação de uma estrutura descentralizada é necessária para facilitar o desempenho das atividades organizacionais (Miles e Snow , 1978).

Com a formulação da estratégia analítica os dirigentes procuram atuar concomitantemente em domínios de produto/mercado estáveis e dinâmicos. Logo os problemas de engenharia e administrativo são resolvidos por meio da delimitação de operações rotineiras em algumas áreas e inovadoras em outras, correspondendo à configuração de estruturas e de processos formalizados ou mais flexíveis em determinados setores. Por fim, a estratégia reativa caracteriza-se pela ausência de deliberação, como mera reação aos eventos ambientais, uma vez que a organização não apresenta qualquer relação coerente entre

tecnologia, estrutura e estratégia que lhe possibilite responder de maneira eficiente às mudanças.

Baseados em estudos realizados em quatro tipos diferentes de organizações, Miles e Snow (1978) observam que as estratégias identificadas revelam um *continuum* de comportamento adaptativo, ao longo do qual diversas formas organizacionais emergem. Mediante a ocorrência de mudanças no ambiente, a adoção das estratégias defensiva, prospectora e analítica denota o desenvolvimento de um padrão consistente de relação entre tecnologia, estrutura e processos e, por conseguinte, de um mecanismo de resposta estável e coerente. Já a adoção de uma estratégia reativa expressa a existência de inconsistência e instabilidade no decorrer do tempo, refletindo o irromper de uma reação impulsiva em face dos eventos ambientais, o qual afeta o desempenho da organização. Os resultados da investigação empreendida por Gimenez et al. (1999) acerca das escolhas estratégicas de organizações de pequeno porte, atuantes em diversos ramos de atividade, por exemplo, permitem corroborar essa proposição.

Nos anos 80 do século anterior, Porter (1986) elegeu a escolha estratégica em um ambiente predominantemente econômico como foco de investigação, concentrando-se na análise do comportamento de indústrias no contexto da competição, e não apenas em organizações individuais. Importando idéias desenvolvidas no ramo da economia intitulado organização industrial e por Andrews (1965) e seguidores, o autor argumenta que a estratégia consiste em uma série coerente de ações ofensivas ou defensivas, formuladas com o intuito de proporcionar à organização uma posição sólida no mercado em que atua e de superar a concorrência. Tal posição é alcançada por meio do domínio das cinco forças competitivas que delimitam a concorrência em uma indústria: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos

compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre concorrentes. A potência coletiva das forças competitivas, tanto intensa quanto moderada, determina as perspectivas de lucro de um dado setor. As peculiaridades de cada uma dessas forças leva a organização a adotar estratégias genéricas tais como a de liderança no custo total, a de diferenciação e a de enfoque, a fim de se defender da sua influência, ou para usá-las a seu favor, a despeito da potência coletiva.

Em linhas gerais, na estratégia de liderança no custo total, a organização visa a obter um custo mais baixo na indústria. Para tanto, precisa dispor de instalações modernas e eficientes, controlar custos e despesas gerais, manter extensa linha de produtos relacionados, investir em equipamentos, efetuar fixação agressiva de preços e conseguir acesso favorável às matérias-primas. Em época de ausência de intensas pressões competitivas, o principal benefício advindo do emprego dessa estratégia é gerar lucros significativos sem necessidade de reduzir preços; no futuro, os lucros poderão ser reinvestidos na modernização de instalações e equipamentos, de forma a sustentar a liderança de custo (Porter, 1986).

A organização também pode procurar vantagem competitiva desenvolvendo produtos ou ofertando serviços únicos no âmbito de toda a indústria. Essa diferenciação pode ser atingida, por exemplo, por meio do fortalecimento da imagem da marca, do incremento da capacidade produtiva, da oferta de serviços sob encomenda ou da atenção à rede de fornecedores. Tais procedimentos requerem especializar-se em uma parte específica do negócio, destacar-se como a melhor do setor, além de conseguir o reconhecimento por tal superioridade, principalmente por parte dos consumidores.

Adotar uma estratégia de diferenciação permite à organização escapar do jogo competitivo dos preços e dos custos, com o apoio na lealdade do

consumidor. Porter (1986) ressalta, porém, que essa posição por vezes a leva a ter de se conformar com reduzida participação no mercado e a arcar, por conseguinte, com custos relativamente altos. Além disso, a desigualdade de custos entre a organização diferenciada e aquelas de baixo custo pode ampliar-se de tal maneira, que impossibilite a manutenção da lealdade à marca. A sofisticação dos compradores e a imitação por outras organizações também podem diminuir a sua necessidade de diferenciação percebida.

Uma nova alternativa para o alcance de vantagem competitiva é focar determinado grupo de compradores, um mercado geográfico ou um segmento específico da linha de produtos. Nesse caso, uma organização pode concentrar-se na diferenciação, ofertando produtos diferenciados no mercado almejado, ou na venda de produtos a custos mais baixos, para satisfazer as necessidades do seu alvo estratégico, mesmo que se mostre incapaz de manter uma destas posições em comparação à indústria como um todo. Vale salientar que a implantação de uma estratégia de enfoque pode reduzir ou anular as vantagens obtidas pela implantação das estratégias de liderança de custos e de diferenciação.

Segundo Porter (1986), as estratégias genéricas podem ser implementadas de maneira isolada ou combinada, desde que a organização apresente condições de arcar com exigências em termos dos seus recursos e habilidades, dos arranjos estruturais e processuais, do estilo de liderança, da cultura e da impossibilidade de imitação pela concorrência. Contudo a necessidade de realizar alterações que permitam adaptar estratégias à realidade interna e externa envolve o risco de adoção de uma posição de meio-termo (*stuck-in-the-middle*), na qual a organização não segue explicitamente quaisquer dessas estratégias, tendendo assim ao fracasso e à estagnação. Logo há que se

priorizar a adoção de uma estratégia em particular, mediante a avaliação das potencialidades organizacionais e das contingências ambientais.

Além disso, a variedade, a necessidade e a acessibilidade também são aspectos importantes para a posição competitiva da organização, que devem ser considerados na definição das estratégias genéricas básicas. Porter (1996) identifica a variedade como a produção de somente alguns tipos de produtos de uma indústria, que permitam satisfazer um subconjunto de necessidades dos clientes. Já a necessidade refere-se ao atendimento da maioria das necessidades de um dado grupo de consumidores ou de uma situação especial. Por fim, deve-se procurar atender a clientes com necessidades similares, embora acessíveis de maneiras diferentes.

Nos últimos decênios, inúmeros estudos foram empreendidos com o objetivo de verificar como organizações pertencentes aos mais variados setores industriais adotam as estratégias genéricas delineadas por Porter (1986). A título de ilustração, em pesquisa realizada em organização norte-americana processadora de aves, Thomas e Koonce (1989) salientam o seu potencial de diferenciação para o alcance de vantagem competitiva significativa perante os concorrentes, obtida com base na construção da lealdade do consumidor final e de margens de rentabilidade, entre outros procedimentos.

Por outro lado, tendo em vista a enorme repercussão tanto no âmbito acadêmico como no meio empresarial, a sua tipologia têm suscitado críticas e tentativas de revisão e aperfeiçoamento. Mintzberg (1988), por exemplo, procura detalhar a noção de diferenciação, subdividindo-a em diferenciação por preço, por imagem, por suporte, por qualidade, por *design* ou não-diferenciação. Miller e Dess (1993), por sua vez, propõem que os conceitos de liderança em custo, diferenciação e enfoque sejam visualizados como dimensões de posicionamento estratégico, dispostas ao longo de um *continuum*.



Sob a ótica dos estudos organizacionais, o que emerge na realidade, ao se apreciar o modelo de análise competitiva elaborado por Porter (1986), é a idéia de estratégia como estratagema, à medida que a sua definição supõe a tentativa da organização de prosperar e de manter a sua credibilidade mediante um ambiente de intensa competição, em convivência ou em oposição a outros objetivos organizacionais. De acordo com Child (1997), essa é uma das características do delineamento da escolha estratégica.

Em artigo recente, Child (1997) procura esclarecer outros aspectos da abordagem da escolha estratégica, além de avaliar a sua contribuição para a teoria organizacional contemporânea. Argumenta que no começo dos anos 70, época em que o conceito original foi desenvolvido, predominava a noção de ambiente de tarefa, proposto por Dill (1958) para identificar todos os aspectos ambientais considerados relevantes para o alcance dos objetivos de organizações empenhadas em sustentar relações de troca com outras organizações, sobretudo aqueles de natureza econômica e tecnológica. Nesse sentido, investigava-se o grau de dependência ou de incerteza com os quais a organização se confronta, de acordo com a ênfase em trocas com o ambiente na busca de recursos ou de informações, e as estratégias mais indicadas para lidar com tais situações e para fixar limites e fronteiras de proteção.

No presente, a intensidade da competição e a globalização dos negócios imprimiram novo ritmo ao estabelecimento das relações de trocas entre organizações e os seus contextos, apoiado na promoção de arranjos de colaboração e no aproveitamento da dinâmica dos mercados globais e das descobertas tecnológicas, como observa D'Aveni (1995), ao cunhar o termo hipercompetição. Para Child (1997), por um lado essa nova realidade reafirma a necessidade de se manter a concepção de que o ambiente existe a despeito das interpretações subjetivas de um grupo de membros organizacionais, colocando-

os diante do dilema de selecionar o espaço mais atrativo para a organização operar. Por outro lado, permite assumir que algumas propriedades ambientais podem ser negociáveis, mediante a interação dos integrantes da coalizão dominante com os seus contatos externos. Logo, nos dias atuais, a “atenção à maneira na qual os atores procuram realizar os seus objetivos por meio da seleção entre ambientes precisa ser complementada pela atenção à maneira na qual eles procuram alcançar os seus objetivos por meio de acomodação mútua e de colaboração com as partes dentro de um ambiente existente” (Child, 1997, p. 54-55).

Embora pareça fazer uma concessão à possibilidade de emergência de interpretações de circunstâncias contextuais, acredita-se que, na sua tentativa de elucidação, Child (1997) apenas confirma a visão da escolha estratégica como antecipação, resultante do emprego de processos lógicos e ordenados de decisão. Sob o prisma dessa abordagem, a relação entre organização e ambiente baseia-se assim em racionalidade que assume o contorno de força gravitacional, da qual é impossível escapar. E qualquer manifestação subjetiva, susceptível de afetar o equilíbrio atingido, é tratada de modo objetivo e operacional.

Investigações realizadas pelos adeptos da abordagem cognitiva têm oferecido nova perspectiva à implementação de estratégias nas organizações, ao enfatizarem a necessidade de se penetrar em tal campo de força, a fim de se contemplarem os significados que os grupos organizacionais atribuem ao ambiente. Os pressupostos da abordagem cognitiva são apresentados a seguir.

### **2.3. A abordagem cognitiva**

Uma das chaves do desencadeamento do processo estratégico está nos conteúdos e mecanismos que compõem a mente dos dirigentes. Tal concepção reflete a idéia que iniciou o desenvolvimento dos estudos sobre a influência da cognição na formulação de estratégias organizacionais. Perspectiva de aplicação relativamente recente e de rápida disseminação entre os pesquisadores, a abordagem cognitiva surge na área da teoria das organizações para se contrapor à noção de estratégia como ação racional, explícita na abordagem da escolha estratégica, e destacar o seu delineamento como produto da elaboração cognitiva (Daft e Weick, 1984; Huff, 1990).

Em termos históricos, os pilares da ciência da cognição encontram-se na tradição filosófica dos gregos, nas conseqüentes discussões de René Descartes, John Locke e Immanuel Kant acerca da natureza do conhecimento durante os períodos do Renascimento e do Iluminismo e, no final do século XIX, na proliferação de novas disciplinas científicas voltadas para a análise do pensamento e do comportamento humano, especificamente para questões relativas à vida mental, como a natureza da consciência, a solução de problemas, as características da linguagem e da cultura. Na versão contemporânea, avanços expressivos obtidos entre os anos 30 e 50, sobretudo nas áreas da psicologia, da antropologia, da cibernética, da neurociência, da inteligência artificial e da lingüística, garantiram a consolidação da ciência cognitiva como campo científico envolvido na busca do entendimento sobre a origem, produção e uso do conhecimento. Gardner (1996) destaca ainda a emergência, nesse período, de algumas condições favoráveis: o crescente reconhecimento da necessidade de uma prática conjunta entre tais especialidades, a forte oposição à crença dos psicólogos behavioristas na supremacia dos modelos mecanicistas baseados no arco reflexo para a explicação da atividade humana, e a fusão de demonstrações matemáticas e lógicas com descobertas tecnológicas importantes, culminando,

mais tarde, no advento do computador<sup>2</sup>. Cabe salientar os esforços empreendidos por Newell e Simon (1972), para demonstrar o paralelo entre a solução de problemas pelo homem e pela máquina, tornando a inteligência artificial uma realidade.

De acordo com Bastos (2000), o conceito de cognição se amplia no decorrer dessa evolução, ao deixar de ser visualizada como fenômeno restrito aos seres humanos, para abarcar também os sistemas biológicos e artificiais. No âmbito da psicologia, por exemplo, área que mais tarde subsidiou grande parte das investigações da perspectiva cognitiva das atividades organizacionais, a cognição passou a ser encarada como processo de conhecer, cuja análise abrange a consideração da noção integrada de mente e corpo, e não mais somente o conjunto de estados intrapsíquicos, vinculados ao pensamento e à solução de problemas. Portanto, em termos psicológicos, conceituar cognição conduz inevitavelmente à discussão da teoria da mente, ou seja, sobre todos os processos mentais de ordem superior, incluindo o pensamento.

O interesse pela cognição no estudo das organizações floresceu durante as duas últimas décadas, na esteira do sucesso da ciência cognitiva moderna e da difusão do chamado construcionismo social<sup>3</sup>. Nessa última linha de raciocínio, originária principalmente da sociologia, o foco recai sobre o modo como os arranjos sociais são construídos ao longo do tempo, enquanto produto da relação entre ação e interpretação<sup>4</sup>. Giddens (1978, 1989) apresenta-se como o seu principal expoente.

---

<sup>2</sup> Para uma discussão detalhada do surgimento e desenvolvimento da ciência cognitiva, ver Varela (1988) e Gardner (1996).

<sup>3</sup> Alguns estudos realizados nos últimos anos têm procurado apresentar um amplo panorama das pesquisas sobre cognição nas organizações, como o de Tenbrunsel et al. (1996). No entanto eles se detêm na exploração da vertente comportamental, razão pela qual não serão expostos neste trabalho.

<sup>4</sup> Wertsch (1998) esclarece que o termo 'ação' supõe os significados envolvidos no ato e o contexto social em que ele acontece, conforme especificado por Giddens (1978, 1989). Logo passou a ser empregado nesse tipo de abordagem teórica para diferenciá-la daquelas que utilizam o comportamento como foco de análise. O mesmo ocorre no presente trabalho.

Giddens (1978, p. 169) parte da idéia de que "os homens produzem a sociedade, mas eles o fazem como atores historicamente situados, e não sob condições de sua própria escolha". Assim a atuação humana é limitada pelas estruturas sociais, mas a ação e a estrutura configuram-se como esferas complementares, em permanente reciprocidade. Esta é a base da teoria da estruturação.

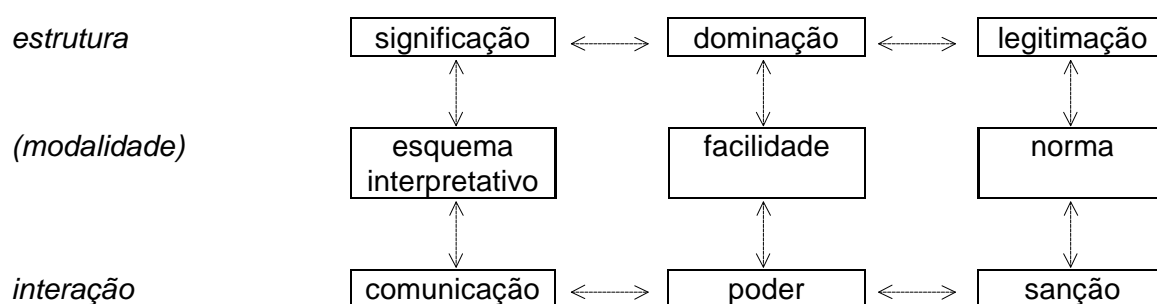
A ação consiste nas intervenções efetuadas na realidade. Por supor conhecimento, centra-se na reflexão de intenções relativas ao resultado almejado, fundamentada em princípios de racionalização. A ação também envolve motivos, conscientes e inconscientes, como condição básica para a formação dos interesses, tidos como facilitadores da realização dos desejos do agente. Mesmo quando proveniente de condições desconhecidas, a ação ganha significado na interação dos agentes, que as reproduzem em estruturas sociais. Ao ganhar um significado, contribui para a compreensão do comportamento em sociedade e do funcionamento da sua estrutura, que podem ser usados estrategicamente pelos agentes sociais, conforme os seus valores e interesses. Resultante da ação de determinados agentes, com razões e interesses definidos, os sistemas sociais compõem-se, assim, de estruturas criadas e reproduzidas pela ação estratégica destes agentes (Giddens, 1978, 1989).

Nessa perspectiva, a estrutura social, produzida e reproduzida pela ação, possui uma propriedade dual: é tanto o meio como o resultado da ação. Proporciona regras e recursos para a interação, que somente se tornam significativos mediante a sua aplicação ou se modificados pela ação. Este intercâmbio, no transcorrer do tempo, representa o chamado processo de estruturação, ou produção e reprodução dos sistemas sociais por meio de práticas sociais.

Giddens (1978, 1989) declara que o processo de estruturação se sustenta em padrões de significação, dominação e legitimação, pois a interação pressupõe comunicação de significados (por intermédio de esquemas

interpretativos), acesso diferenciado a recursos que permitem aos agentes assegurar certos resultados (facilidades), e integração normativa (normas), como se pode observar na Figura 2. Tais categorias se entrelaçam na prática social, à medida que ação e interação expressam e constroem aspectos da estrutura como um todo. Os sistemas sociais estruturam-se, desse modo, pelas regras e recursos usados pelos agentes na interação. Essa dinâmica evidencia a existência da estrutura no tempo e no espaço: as estruturas só existem no momento da constituição dos sistemas sociais, como meio e produto da apreensão de significados e de interações (Fonseca e Seleme, 1991).

**Figura 2 - Dimensões da Dualidade da Estrutura**



Fonte: Giddens (1989, p. 23).

O impacto da idéia de cognição nos estudos organizacionais tornou-se mais visível após as mudanças efetuadas até mesmo no conceito de organização. A partir da descrição de Weick (1973) dos processos de organizar, a organização passou a ser vista como sistema processador de informações (Tushman e Nadler, 1978), como organismo susceptível de representação simbólica (Pondy e Mitroff, 1979), ou mesmo como universo de pensamento pelo próprio Weick (1979). E o dirigente é considerado como uma espécie de ser capaz de gerar o seu processo de pensamento e a sua estrutura de conhecimento, mediante a experiência direta na realidade, que modela o que ele

já sabe, posteriormente o que faz e, por conseguinte, a sua próxima experiência (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998).

No campo da administração estratégica em particular, tal enfoque da ação empresarial vem angariando inúmeros adeptos, separados em duas alas bastante diferenciadas, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998). Na primeira ala, composta por pesquisadores de formação mais positivista, o processamento e a ordenação do conhecimento são considerados fruto da captação objetiva e, por vezes, distorcida, de imagens e informações pela mente, o que conduziu à realização de estudos acerca do viés cognitivo. Na segunda ala, sob a influência do construcionismo social, oriundo quer da sociologia, quer da psicologia, defende-se que a cognição ultrapassa a mera reprodução mental dos elementos do mundo exterior, resultando da interpretação de informações e da sua decodificação, dando margem à elaboração dos conceitos de esquemas interpretativos e mapas cognitivos.

De maneira análoga, Laroche e Nioche (1994) distinguem três estágios na abordagem cognitiva da estratégia. O primeiro estágio fundamenta-se na noção de viés cognitivo, ou limitações mentais dos indivíduos. O segundo estágio centra-se no conceito de mapa cognitivo, enquanto modo de representação do entendimento da realidade. Finalmente, no terceiro estágio, emerge a idéia de paradigma estratégico ou esquemas interpretativos.

Estudos como o de Simon (1979) sobre o comportamento administrativo transformaram-se em fonte de referência para a compreensão dos limites cognitivos dos dirigentes. Ao examinar a interferência da cognição em processos organizacionais voltados para a resolução de problemas, o autor demonstra a dificuldade intelectual dos tomadores de decisão em lidar com grande quantidade de informações, e identificar todas as possíveis alternativas de ação. Sustenta, assim, que as decisões são tomadas dentro de uma racionalidade limitada, que visa à satisfação ao invés da maximização dos seus resultados.

Desde então, preparam-se listas extensivas, que enumeram generalizações e vieses cognitivos usados pelos dirigentes para simplificar o processo de resolução de problemas. Makridakis (1990) procurou resumir aqueles com maior probabilidade de afetar a formulação de estratégias organizacionais, apresentados no Quadro 1, a seguir.

Schwenk (1986, 1988) afirma que múltiplos vieses podem afetar ao mesmo tempo uma decisão estratégica, à medida que interagem e se reforçam mutuamente; mas acarretam sobretudo o empobrecimento, a focalização e o enrijecimento da reflexão estratégica.

**Quadro 1 - Vieses na Tomada de Decisão**

<b>Tipo de Viés</b>	<b>Descrição do Viés</b>
Busca de evidência de suporte	Disposição para coletar fatos que conduzem a certas conclusões e desprezar outros fatos que as ameaçam
Inconsistência	Incapacidade para aplicar os mesmos critérios de decisão em situações similares
Conservadorismo	Incapacidade para mudar (ou mudar lentamente) de opinião, à luz de nova informação/evidência
Recentidade	Os eventos mais recentes dominam aqueles menos recentes, que recebem menor importância ou são desconsiderados
Disponibilidade	Basear-se em eventos específicos facilmente lembrados, excluindo outras informações pertinentes
Ancoragem	As previsões são indevidamente influenciadas por informação inicial que recebe mais peso no processo de previsão
Correlações ilusórias	Crença de que os padrões são evidentes e/ou que duas variáveis estão relacionadas por causalidade, quando não estão
Percepção seletiva	As pessoas tendem a ver problemas em termos de sua experiência anterior



Efeitos de regressão	Aumentos persistentes [em alguns fenômenos] podem-se dever a razões aleatórias que, caso verdadeiras, iriam [elevar] a chance de decréscimo [subseqüente]. Por outro lado, decréscimos persistentes podem [elevar] as chances de aumentos [subseqüentes]
Atribuição de sucesso e fracasso	O sucesso é atribuído às aptidões da pessoa, enquanto o fracasso à má sorte ou erro de outra. Isso inibe a aprendizagem, pois não permite o reconhecimento dos próprios erros
Otimismo injustificado	As preferências das pessoas por resultados futuros afetam as suas previsões sobre tais resultados
Subestimar a incerteza	Otimismo excessivo, correlação ilusória e a necessidade de reduzir a ansiedade resultam em subestimar a incerteza futura

---

Fonte: Makridakis (1990, p. 36-37).

De acordo com Laroche e Nioche (1994), na rotina diária os dirigentes enfrentam incontáveis situações que requerem decisões, dificultando-se a elaboração de uma classificação geral dos vieses cognitivos. A sua origem pode ser de natureza organizacional, como um sistema de informação mal concebido, de natureza individual, causado, por exemplo, pelo estresse, ou decorrente da interação dos indivíduos. Procura-se, portanto, isolá-los em laboratório ou em experiências de campo, com vistas a identificar também o modo como os dirigentes atribuem significados a situações e contextos, principalmente na ausência de certeza. Em outras palavras, buscando verificar como constroem mapas cognitivos.

Segundo Gardner (1996) o termo 'mapas cognitivos' foi cunhado por Tolman na década de trinta do centenário passado, ao observar a aprendizagem e a orientação de ratos em labirintos. Denota as relações e os conceitos utilizados por um indivíduo ou por um grupo para entender situações ou ambientes (Huff, 1990). Como tal, os mapas cognitivos oferecem um ponto de

referência para o que se conhece e o que se acredita, porque, de forma semelhante aos mapas geográficos, ressaltam algumas informações e ocultam outras, permitem descobrir o raciocínio subjacente à ação e à estrutura de pensamentos, possibilitando a comunicação (Fiol e Huff, 1992).

Os conceitos consistem nas "categorias sob as quais o indivíduo raciocina, os elementos fundamentais da realidade tais como ele os representa para si mesmo" (Laroche e Nioche, 1994, p. 67). Por sua vez, as relações entre os conceitos apontam os caminhos percorridos pelo raciocínio, exemplificadas por expressões como 'é causa de', 'está ligado a' ou 'é diferente de', entre outras. Nessa perspectiva, os mapas cognitivos devem ser encarados simultaneamente como conceito, acima explicitado, e como metodologia, ao mostrarem a representação gráfica de tais elementos e relações (Laroche e Nioche, 1994; Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1998).

Cabe esclarecer que um mapa cognitivo revela as crenças de associação, valor relativo, semelhança ou causalidade com referência a uma situação particular ou a determinado campo, e não o sistema completo de crenças e de valores de um indivíduo ou de um grupo. Conforme Axelrod (1976), o mapa cognitivo é um modelo descritivo, passível de expor a maneira pela qual explicações do passado são deduzidas, previsões do futuro realizadas e alternativas escolhidas no presente. Logo é ferramenta útil de acesso à compreensão que o dirigente possui do contexto e do ramo de atividade em que a sua organização atua, das relações entre os componentes dessa indústria, a quais fatores confere maior importância ao formular estratégias e a sua mudança no decorrer do tempo, além do modo como identificam vantagens competitivas (Schwenk, 1988; Huff, 1990).

Huff (1990) distingue cinco tipos de mapas cognitivos, dispostos em um contínuo quanto ao grau de interpretação requerido na sua elaboração. Em um extremo, situam-se aqueles que demonstram a atenção, associação e relevância conferida a conteúdos cognitivos, focalizando o material manifesto; no outro extremo, estão os mapas que revelam quadros de referência e códigos

perceptuais, que demandam elevada interpretação. Entre eles, encontram-se os mapas que expõem categorias e taxonomias, os que indicam a estrutura de raciocínio e de argumentação, e os mapas causais, que especificam a influência e relações de causa e efeito entre elementos cognitivos, muito usados em estudos organizacionais, principalmente na área de administração estratégica.

Existem diversas técnicas para a elaboração de mapas cognitivos, entre as quais se destaca a análise de conteúdo, que pode ser empregada em textos escritos ou em relatos de entrevistas transcritos, com o objetivo de identificar conteúdos manifestos e latentes. Grade de repertório e *softwares* também podem ser utilizados (Bood, 1998).

Em linhas gerais, para Barr, Stimpert e Huff (1992) a idéia de mapas cognitivos sugere que: (1) os decisores se movem dentro de uma realidade cognitiva, produto da sua criação, e não em uma realidade resultante de fatos objetivos; (2) os modelos mentais permitem determinar quais informações serão consideradas, delimitando a atenção para codificar informações sobre mudanças ambientais, e ajudando os dirigentes a lidar com o excesso de estímulos existentes; (3) os estímulos manifestos tendem a ser interpretados de acordo com o modelo mental vigente; e (4) os modelos mentais dirigem a ação, demarcando o leque de alternativas para a solução dos problemas identificados.

Por outro lado, os mapas cognitivos também podem revelar algumas concepções básicas, e muitas vezes não conscientes, cuja estabilidade cognitiva e até mesmo operacional conduz a organização a sedimentar, no transcorrer do tempo, um 'modo próprio de fazer as coisas'. Longe de tratar-se da mera justaposição de mapas cognitivos individuais, tal fenômeno mostra um sistema cognitivo organizacional, ou visão do mundo a partir da qual se articulam as questões estratégicas. Laroche e Nioche (1994) a designam de paradigma

estratégico, ou o equivalente esquema interpretativo, nas palavras de Bartunek (1984).

Tomando como base os estudos de Giddens (1978) e Schutz (1979), Ranson, Hinings e Greenwood (1980) definem os esquemas interpretativos como pressupostos formados pelo sistema cognitivo a partir da elaboração e arquivamento mental de percepções dos componentes da realidade, que operam como quadros de referência, compartilhados e freqüentemente implícitos, para o entendimento de eventos e comportamentos desencadeados em diversas situações. Em linhas gerais, estratégias de ação são formuladas por meio do processamento de um modelo mental de símbolos e informações, que possibilita aos indivíduos perceberem as condições ambientais, interpretar o seu significado e exteriorizarem essa interpretação, em uma contínua transformação de figurino objetivo-subjetivo-objetivo que gera, por sua vez, estoques de conhecimentos expressos e legitimados no cotidiano (Porac, Thomas e Baden-Fuller, 1989; Stubbart, 1989). A interação humana é assim caracterizada pela utilização de esquemas interpretativos, cujos elementos constitutivos permitem a compreensão dos significados das ações (Fonseca, 1992; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993a).

Os esquemas interpretativos consolidam-se em províncias de significado, enquanto expressões interpretativas compartilhadas e mantidas em face da congruência de interpretações individuais e/ou grupais que, por meio da articulação entre valores, crenças e interesses, orientam a ação (Schutz, 1979; Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993a). Desse modo, existem esquemas interpretativos específicos para cada organização, fornecendo referências para o seguinte terceto: "(a) o **domínio apropriado de operações**, ou seja, a natureza ampla dos propósitos ou da missão organizacional; (b) os apropriados **princípios para organizar**; e (c) o

**critério de avaliação** a ser usado **dentro** da organização para avaliar o desempenho organizacional" (Hinings e Greenwood, 1988, p. 19, grifo no original). Eles possibilitam a realização de uma leitura constante da estrutura e dos processos organizacionais e, por conseguinte, a elaboração de respostas adequadas, até mesmo inovadoras, às exigências ambientais. Esse agrupamento entre estrutura, processos e esquemas interpretativos é denominado por Hinings e Greenwood (1988) de arquétipo organizacional.

Os componentes mais evidentes dos esquemas interpretativos são os valores e as crenças. Os valores podem ser visualizados como concepções racionalizadas de um indivíduo, ou compartilhadas por um grupo, de forma explícita ou implícita, que se armazenam na esfera consciente de pensamento, e expressam preferências por determinados cursos de ação ou resultados (Beyer, 1981). Eles envolvem uma combinação de elementos cognitivos e afetivos, que se manifesta em regras de conduta, usadas para impulsionar, integrar e controlar ações (Beyer, 1981; Enz, 1986; Fonseca, 1992).

As crenças, por sua vez, consistem em pressupostos não conscientes, que refletem tudo o que é considerado verdade com relação ao contexto individual e/ou organizacional. Como tal, se expressam em expectativas naturalizadas e, por conseguinte, inquestionáveis, subjacentes às percepções, emoções, pensamentos e ações. Hatch (1993) observa que as crenças interagem ativamente com os valores: tanto acionam a sua incorporação e sustentam a sua posterior consolidação, como podem, a partir deles, originar-se ou modificar-se. Em outras palavras, à medida que determinados valores orientam o estabelecimento de ações bem-sucedidas ou eficazes, transformam-se gradativamente em crenças acerca de como as coisas de fato são. Para tanto é necessário que ocorra um alinhamento inicial entre eles, porque, do contrário, a mudança não acontece.

Schwenk (1988) adverte, porém, que a noção de esquemas interpretativos se distancia da noção de mapas cognitivos, ao focar a sua relação com valores e crenças. Os esquemas interpretativos são de natureza mais ampla por incluírem os valores e as crenças, ou pressupostos básicos que sustentam a orientação da resolução de uma situação particular, e possibilitarem encontrar tal orientação por meio dos mapas cognitivos. Logo, embora constituam referência fundamental nos esquemas interpretativos, os valores e as crenças apenas se manifestam nos mapas cognitivos, sem fazerem parte do conceito de mapa em si. A título de ilustração, um mapa cognitivo pode revelar que os dirigentes de certa organização adotam estilos de estratégia direcionados para a freqüente inovação de produtos e serviços. Nesse caso, a propensão ao risco é um valor que provavelmente se insere nos esquemas interpretativos desses dirigentes; portanto os mapas cognitivos podem ser vislumbrados como formas específicas que assumem os esquemas interpretativos na avaliação de uma situação concreta (Machado-da-Silva e Fernandes, 1997).

A liderança e os grupos ocupacionais, sobretudo aqueles localizados no topo da hierarquia, são apontados na literatura especializada como algumas fontes de valores na organização. Gagliardi (1986) observa que, no âmbito organizacional, a emergência e a manutenção de um sistema de valores e crenças resultam ainda da complexidade e da distribuição diferenciada de informações dentro da própria estrutura. Assim, os valores e as crenças influenciam na delimitação do desenho organizacional e das estratégias de ação ao apontarem, por exemplo, as operações e os arranjos prioritariamente focalizados, além de contribuírem para a formação da imagem transmitida ao contexto externo acerca do que se pode esperar da organização (Deal e Kennedy, 1982).

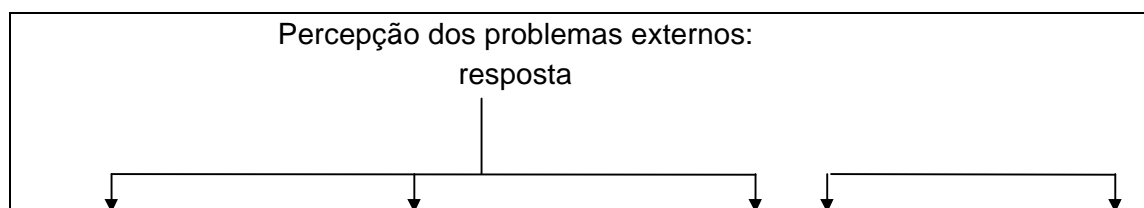
Por outro lado, indivíduos e grupos obtêm influência dentro da organização conforme o seu compromisso com o esquema interpretativo prevalecente em dado momento. O predomínio de determinado esquema interpretativo bem como a extensão do comprometimento dos indivíduos decorrem, então, das relações de poder existentes, enquanto particularmente associadas à vinculação entre valores e crenças, além dos interesses. Mesmo que a estrutura organizacional suponha a delimitação da hierarquia e do controle, tal articulação orienta a obtenção de vantagens e privilégios. Vários grupos procuram fazer com que os seus valores e crenças prevaleçam e, se bem-sucedidos, esses valores e crenças se tornam referência para a ação de outros membros organizacionais, que podem compartilhá-los ou não. O processo de dominação acontece, porque a dinâmica organizacional permite aos grupos participantes disseminarem os seus esquemas interpretativos, ou as suas províncias de significado. Desse modo, quando as propostas de um determinado grupo são implementadas e angariam resultados positivos, abre-se a possibilidade de que a sua província de significado seja institucionalizada, convertendo-se no padrão dominante de interpretação e de orientação da conduta dos demais integrantes da organização (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Greenwood e Hinings, 1988; Fonseca e Seleme, 1991; Fonseca, 1992).

Os esquemas interpretativos fornecem ainda um entendimento acerca da maneira como a organização lida com a mudança no ambiente, como identifica respostas pertinentes e se atualiza. Nesse sentido, Enz (1986) afirma que os valores e as crenças exercem a função de desencadear a interpretação do ambiente e a distinção de quais problemas são efetivamente críticos no contexto organizacional, iniciando o processo de ordenação desse ambiente que vai orientar, em última instância, a formulação das estratégias de ação e de possíveis transformações.

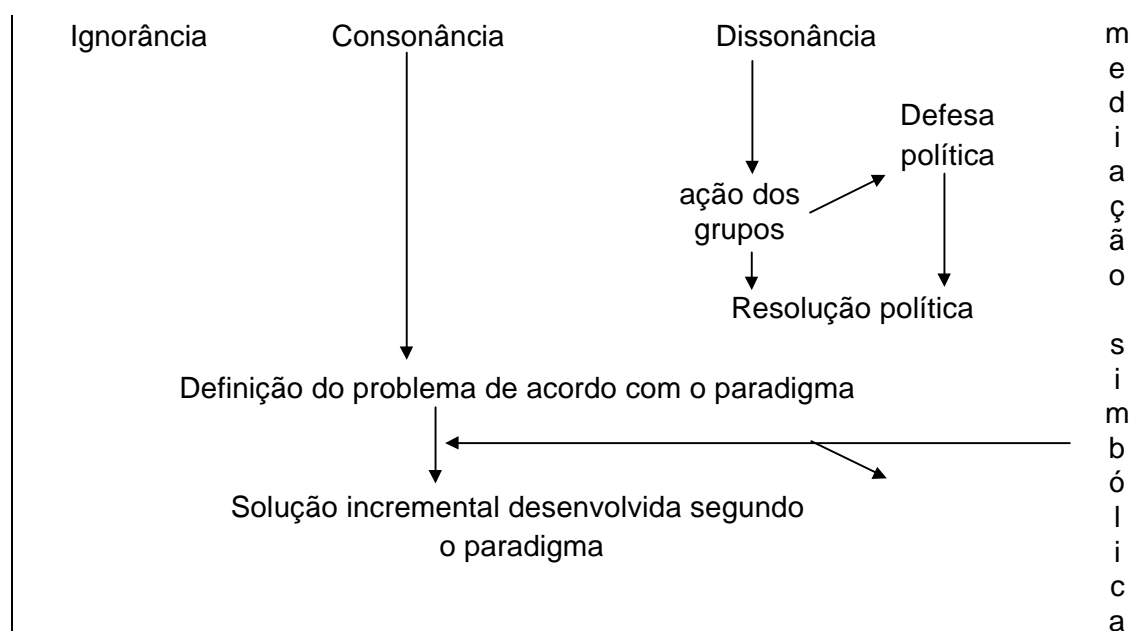
Segundo Levy (1986) um distúrbio ambiental pode originar uma mudança organizacional de primeira ordem ou de segunda ordem. A mudança de primeira ordem implica alterações nas dimensões estruturais e processuais, sem afetar a configuração do esquema interpretativo prevalecente na organização. Já a mudança de segunda ordem conduz a modificações nos esquemas interpretativos, além daqueles ajustes causados pela mudança de primeira ordem. Esse tipo de mudança ocorre mediante o questionamento do modelo organizacional em voga ou o surgimento de novo modelo, resultante da aprendizagem e de processos de desenvolvimento, levando à instauração de outras atividades para o alcance dos novos objetivos traçados (Laughlin, 1991).

Partindo da idéia de que as ações organizacionais tendem a ser consistentes com os esquemas interpretativos, Laroche e Nioche (1994) desenvolvem um modelo de mudança nas organizações baseado na abordagem cognitiva, apresentado na Figura 3. Os autores sustentam que essa estrutura cognitiva central fornece grande estabilidade à organização, permitindo a sua adaptação ao ambiente. Em caso de dissonância entre a percepção do problema emergente e o paradigma dominante, os jogos políticos internos são acionados, levando à reformulação do problema e à implantação de soluções incrementais. Ainda assim, o problema pode ser resolvido em desacordo com as exigências ambientais, o que gera a acumulação de dificuldades, a repetição de erros ou a ocorrência de problemas graves, resultando na contestação radical do paradigma estratégico, ou esquema interpretativo e, na seqüência, em mudança de natureza fundamental.

**Figura 3 - Resolução de Problemas e Paradigma Estratégico**







Fonte: Laroche e Nioche (1994, p. 71).

Para Hinings e Greenwood (1988), na realidade dois tipos de mudança organizacional podem acontecer, ao focalizar-se a conexão entre estrutura, processos e esquemas interpretativos: (1) o ajustamento de estruturas e processos para atingir maior coerência dentro de um mesmo arquétipo, ou mudança incremental; e (2) a reorientação, caracterizada por transformações estruturais ou sistêmicas, que conduzem ao movimento de um arquétipo para outro, ou à mudança estratégica. Nesse caso, em vista da perda da legitimidade do esquema interpretativo vigente, surgem novos valores e crenças, acoplados a novo arranjo estrutural.

O ajustamento é a mudança organizacional mais freqüente, devido a alguns fatores em particular. Inicialmente porque as estruturas e processos são desenhados para monitorar seletivamente o ambiente de acordo com o sistema cognitivo predominante na organização e, desse modo, pode-se perder informação crítica. A reorientação estratégica tende a ser adiada ainda até o momento em que o custo de não implementá-la se torna demasiadamente elevado e, por fim, quando o jogo de interesses para adquirir e manter recursos

escassos se apresenta como forte oposição a transformações mais intensas na organização (Weick, 1979; Starbuck, 1983; Miller e Friesen, 1984; Hinings e Greenwood, 1988).

Sumariando, nessa linha de raciocínio sugere-se que as estratégias organizacionais são delineadas com base nos valores e nas crenças compartilhados pelos dirigentes, além da distribuição de poder entre eles, o que determina a predominância de alguns modos de interpretação sobre outros e, por conseguinte, a escolha de certos cursos de ação. O ambiente também possui uma função essencial, ao influenciar, por meio da sua dinâmica de transformação, a cognição e a ação dos dirigentes. Tal compreensão do papel ativo do ambiente na orientação estratégica da organização constitui o foco da abordagem institucional, cujos pressupostos são apresentados a seguir.

## **2.4. A abordagem institucional**

Conforme verificado nas seções precedentes, as diversas maneiras de se analisarem as organizações e as suas principais dimensões têm gerado diferentes enfoques para a teoria organizacional. De acordo com Scott (1983a), sob a perspectiva sociológica em particular, podem ser identificados três períodos no desenvolvimento do estudo das organizações durante o século XX. No primeiro período, que se estende do final dos anos 40 ao início dos anos 60, procurou-se salientar a importância das organizações como entidades coletivas e autônomas, mais do que simples conjuntos de indivíduos, exercendo ocupações especializadas. A independência das organizações foi enfatizada, ainda com predomínio do modelo de sistema fechado de análise.

No segundo período, da década de sessenta à década de setenta, com o surgimento do modelo de sistema aberto, destacou-se a interdependência técnica das organizações e dos seus ambientes, com foco na eficiência. Nesse caso, o ambiente era visto como detentor das informações e dos recursos necessários ao desempenho organizacional, caracterizando-se como a fonte

reguladora das exigências técnicas do processo produtivo e da definição da ação estratégica.

Em meados dos anos 70, a atenção dos estudiosos foi dirigida para a interdependência social e cultural da organização e do ambiente. Como afirma Scott (1983a), com a adoção de preceitos sociológicos a organização passou a ser vista como componente do sistema de relações de um campo específico, afetada tanto por questões técnicas e financeiras, como por fatores culturais. Observou-se portanto a transferência do foco de análise da eficiência para a transposição dos significados externos aos princípios de ação organizacional.

Tal preocupação foi assumida pela abordagem institucional. Segundo Scott (1995a) a origem do que, nos dias atuais, se intitula como abordagem institucional, ou neo-institucionalismo, remonta a alguns conceitos formulados no final do século XIX, sob o impulso dos debates empreendidos na Alemanha acerca do método científico. Na antiga tradição da economia, representada por Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchell, da sociologia de Émile Durkheim e Max Weber, na reação da ciência política aos excessos da revolução behaviorista e, mais tarde, nos esforços de funcionalistas como Talcott Parsons e Philip Selznick em compreender a relação existente entre política, economia e sociedade, encontra-se a base do renovado empenho pela procura de respostas para as eternas dúvidas sobre o modo como as escolhas sociais são modeladas, mediadas e canalizadas pelos arranjos institucionais (DiMaggio e Powell, 1991; Scott, 1995a)<sup>5</sup>.

No âmbito dos estudos organizacionais, a abordagem institucional "possui um sabor claramente sociológico", conforme identificam DiMaggio e Powell (1991, p. 11). Selznick (1957), em particular, é visto como o precursor do neo-

---

<sup>5</sup> Para esclarecer as similaridades e as diferenças entre o 'antigo' e o 'novo' institucionalismo em áreas como economia, sociologia e ciência política, ver DiMaggio e Powell (1991), Scott (1995a, 1995b) e Selznick (1996).

institucionalismo, na sua vertente de análise das organizações como tipo diferenciado de sistema social. Ao rejeitar a concepção racionalista, apresentada em seção anterior, e considerar as instituições como variável independente, ele passou a vislumbrar a organização enquanto expressão de valores sociais, destacando a sua relação com o ambiente. Tais idéias apoiaram o desenvolvimento das pesquisas de Meyer (1977), Meyer e Rowan (1983), Meyer e Scott (1983) e Zucker (1987), cujos resultados semearam os componentes centrais do pensamento neo-institucionalista, explicitados na sequência.

Cabe elucidar que o neo-institucionalismo não consiste apenas em nova roupagem do 'antigo', mas em uma tentativa de continuação. Divergências também podem ser encontradas em vários aspectos do seu emprego para a análise das organizações, entre as quais assumem maior importância para a realização do presente trabalho: (1) a orientação política dos adeptos do 'antigo' institucionalismo, expressa na marcante ênfase no conflito de interesses na formulação da estratégia organizacional, pouco considerado no tratamento atual; (2) a conceituação do ambiente, tido como componente constitutivo da organização pela nova geração, contra mero campo fornecedor de elementos de cooptação pela antiga; e (3) a passagem do pensamento baseado na teoria da ação parsoniana, arraigada na abordagem freudiana do ego, para a utilização dos princípios da teoria da ação prática, originária da etnometodologia e da revolução cognitiva da psicologia, exposta previamente (DiMaggio e Powell, 1991). Selznick (1996) identifica ainda a consideração da legitimidade como imperativo organizacional, a preocupação com mitos e símbolos e o reconhecimento da estrutura formal como produto institucionalizado e, portanto, fortemente adaptativo às influências ambientais pelos adeptos do neo-institucionalismo. De fato, para Perrow (1986), a principal contribuição da abordagem neo-institucional para a teoria organizacional é enfatizar a influência

do ambiente, ao colocar a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para a sobrevivência das organizações. Nem as escolas estruturalista, comportamental e contingencial, ou mesmo a ecologia populacional, conseguiram explicar satisfatoriamente essa relação, como relembra Hall (1984), por visualizarem o ambiente apenas como categoria residual formada por dimensões objetivas como recursos materiais.

Como observa Scott (1995c), o neo-institucionalismo difere assim das versões anteriores tanto no foco conceitual como nos pressupostos ontológicos. Nesse sentido, o autor distingue três pilares em torno dos quais se concentram as temáticas desenvolvidas pelos neo-institucionalistas, a partir da relação entre instituições e organizações: o regulador, o normativo e o cognitivo. As principais características desses pilares são apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2 - Variação de Ênfases: Três Pilares das Instituições**

	<b><i>Regulador</i></b>	<b><i>Normativo</i></b>	<b><i>Cognitivo</i></b>
Base de submissão	da utilidade	obrigação social	pressuposição
Mecanismos	coercitivo	normativo	mimético
Lógica	instrumentalidade	adequação	ortodoxia
Indicadores	regras, sanções	leis, certificação, aceitação	predomínio, isomorfismo
Base de legitimação	de legalmente sancionada	moralmente governada	culturalmente sustentada, conceitualmente correta

Fonte: Scott (1995c, p. 35).

Embora os aspectos regulativos das instituições estejam implícitos em todas as vertentes do neo-institucionalismo, à medida que nelas se adota como

pressuposto fundamental a pressão das instituições sobre o comportamento, aquelas que se encaixam no pilar regulador se destacam pela ênfase nas ações de estabelecimento e controle de regras, leis e sanções. Esse processo envolve a busca dos indivíduos pelo alcance de interesses próprios, movidos por uma lógica utilitarista de custo-benefício, empregando para tanto mecanismos de controle coercitivos. Logo, sob tal perspectiva, a base da legitimação organizacional é a conformidade às exigências legais (Scott, 1995c).

As investigações realizadas sob o pilar normativo concentram-se na análise dos valores e das normas, como elementos institucionais que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa, de obrigatoriedade no contexto social e organizacional. Como tal, acredita-se que os valores e as normas se tornam papéis, formais ou informais, a serem desempenhados por indivíduos ocupantes de posições específicas no enfrentamento de determinadas situações. A lógica aqui é a da adequação, uma vez que, com o seu uso cotidiano e repetitivo, valores e normas são interiorizados e, ao longo do tempo, tornam-se uma obrigação, ou comportamentos moralmente governados.

Por fim, ao salientarem o compartilhamento de definições da realidade, alguns estudiosos apóiam-se no pilar cognitivo. A atenção é direcionada para os aspectos simbólicos das ações, resultantes das interpretações e conseqüentes representações que os indivíduos fazem do ambiente (Scott, 1995c). Mesmo fazendo uso de elementos desenvolvidos nos demais pilares, prática aliás assumida por Scott (1995c) como de possível ocorrência, cabe esclarecer que a presente tese se enquadra predominantemente no pilar cognitivo, cujos argumentos, resumidos no Quadro 2, são explicados a seguir.

Para os institucionalistas que salientam os aspectos cognitivos dos sistemas sociais, as organizações encontram-se inseridas em ambiente constituído por regras, crenças, valores e redes relacionais, criados e consolidados por meio da interação social. A sobrevivência das organizações não é assim justificável somente pela capacidade adaptativa a especificações ambientais técnicas e financeiras, mas também pela conformação a fatores normativos de apoio e legitimidade. Nesses termos, mesmo os princípios de eficiência e competitividade de mercado, ou de maximização de preferências individuais, modelam-se dentro de uma realidade socialmente construída (Meyer e Rowan, 1983; Scott, 1983b; Machado-da-Silva e Fonseca, 1994).

Berger e Luckmann (1967) procuram esclarecer a construção desse universo simbólico-cultural. Segundo os autores a vida cotidiana apresenta-se aos homens como realidade ordenada, composta por uma série de objetos designados como tais antes da sua existência como indivíduos. Os fenômenos sociais estão previamente dispostos em padrões que parecem independentes da apreensão que cada um, individualmente, possa ter deles. À medida que a realidade da vida cotidiana é compartilhada com outros seres humanos, o indivíduo percebe a correspondência entre os significados que atribui a um objeto e os significados atribuídos pelos seus semelhantes, ou seja, há o conhecimento-síntese sobre a realidade da interação social. "O homem e seu mundo", assim, "atuam reciprocamente um sobre o outro" (Berger e Luckmann, 1967, p. 87). Por sua vez, ao dar consistência a um conjunto de significados integrados em um universo simbólico, expresso em regras e sistemas de crenças, e ao legitimá-los, o homem apreende a realidade, em processo dialético

entre idéias e padrões sociais. Como já observava Weber (1974), sob essa ótica não há resposta mecânica aos estímulos, mas uma formação da resposta após a interpretação do estímulo.

No ambiente institucional esse processo conduz ao surgimento dos chamados 'mitos racionais'. Em outras palavras, as características burocráticas tornaram-se um conjunto de preceitos institucionalizados na sociedade moderna, uma concepção socialmente construída e legitimada, acerca da maneira mais eficaz de funcionamento das organizações (Meyer e Rowan, 1983; DiMaggio e Powell, 1983; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993a). Conseqüentemente, para os adeptos da abordagem institucional a forma das organizações modernas conserva-se a partir de um sistema de crenças, ou mito racional, que enfatiza a relevância da racionalidade. E para o público em geral, a sua legitimidade está associada à sua habilidade em agir de modo racional e objetivo (Morgan, 1986). De acordo com Scott (1983a, p. 14),

"as crenças são racionais no sentido em que identificam propósitos sociais específicos e então os descrevem na forma de regras, quais atividades podem ser efetivadas (ou que tipo de atores podem ser empregados) para alcançá-las. No entanto estas crenças são mitos no sentido de que dependem para a sua eficácia, para a sua veracidade, do fato de serem amplamente compartilhadas, ou de serem promulgadas por indivíduos ou grupos que têm reconhecido o direito de determinar tais questões. [...] a elaboração dessas regras providencia o clima normativo dentro do qual se espera que as organizações formais floresçam".



Especificamente, para os adeptos da abordagem institucional as organizações funcionam mediante a incorporação de orientações previamente definidas e racionalizadas na sociedade, que contribuem para a legitimação das suas atividades e para a sua sobrevivência, independente da eficiência e da demanda da sua produção (Meyer e Rowan, 1983). Vários programas e tecnologias são adotados nas organizações por força de pressões contextuais, refletindo regras e significados fixados por estruturas construídas e institucionalizadas na sociedade (Giddens, 1978, 1989; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993b). Os sistemas educacionais, legais e governamentais, as ideologias, as profissões, os prêmios, os certificados e mesmo a opinião pública são algumas das fontes desses mitos racionais (Meyer e Rowan, 1983).

Em época de incerteza ambiental, a competição entre as organizações volta-se tanto para a busca de recursos e consumidores, como de legitimidade institucional, cuja perpetuação contribui para o sucesso das estratégias implementadas e para o pleno funcionamento interno. Essa disputa torna as práticas organizacionais cada vez mais homogêneas, ou isomórficas, diminuindo a variedade e a instabilidade dos arranjos organizacionais em vigor em dado momento (Meyer e Rowan, 1983; Scott, 1983b, 1987; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993a, 1993b). Nesse sentido, dois tipos de isomorfismo emergem: o isomorfismo competitivo, fruto das pressões do mercado e das relações de troca entre os integrantes de um dado espaço organizacional, e o isomorfismo institucional, que inclui a luta por legitimidade.

DiMaggio e Powell (1983) observam que o isomorfismo institucional em particular decorre da interferência de três mecanismos básicos que, embora envolvam processos separados, podem operar simultaneamente. Em primeiro lugar, diante de um mesmo contexto legal, econômico e político e de pressões formais e informais exercidas pelo Estado ou pela indústria, as organizações

adotam estratégias similares, o que caracteriza o isomorfismo coercitivo. A título de ilustração, ao analisar as estratégias implementadas na Companhia Paranaense de Energia - COPEL, Gonçalves (1998) verificou que entre 1990 e 1993, diante do quadro de desindexação da economia, os dirigentes procuraram reduzir o quadro de pessoal e os custos em geral, além de racionalizar a infraestrutura física e investir em tecnologia da informação. De 1994 a 1997, embora permanecessem voltados para as mesmas preocupações presentes no período anterior, sob a força do movimento de reforma do Estado brasileiro e da estabilização econômica, associados às medidas governamentais de incentivo ao desenvolvimento industrial, eles se direcionaram para a ampliação e a diversificação das fontes de captação de recursos, para a ênfase no treinamento gerencial, após a adoção de um modelo de gestão baseado na qualidade total, e introduziram o planejamento de *marketing*, em busca de novos negócios fora do mercado de energia hidroelétrica. Desse modo, pressões institucionais de natureza coercitiva geraram a necessidade de mudança estratégica. Tal imposição de regras e procedimentos padronizados pode dar-se, também, devido às relações de autoridade com uma organização focal, como no caso da adoção, por parte de uma subsidiária, de procedimentos operacionais compatíveis com a política ditada pela empresa matriz.

Por outro lado, os dirigentes podem imitar estratégias e arranjos estruturais implantados pelos concorrentes, a fim de atingir o sucesso por eles conquistado, além de procurar reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos e objetivos conflitantes, levando ao isomorfismo mimético. Modelos de ação podem ser assim adotados indiretamente, por meio da transferência e da rotatividade de empregados, ou diretamente, mediante a contratação de firmas de consultoria, por exemplo (DiMaggio e Powell, 1983).

A progressiva especialização dos membros de uma determinada ocupação, possibilita ainda o desencadeamento do isomorfismo normativo. A profissionalização implica o compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho. Universidades, associações e entidades de treinamento são alguns dos veículos usados para a transmissão de regras normativas de atuação e comportamento profissional, disseminadas em nível organizacional por meio de práticas como recrutamento, seleção ou promoção. Portanto a educação formal e a formação e crescimento de redes profissionais são duas fontes importantes desse tipo de isomorfismo, que produz na organização formas comuns de interpretação e ação em face dos problemas e exigências internos, consolidadas em uma subcultura ocupacional. Nesses termos, conforme esclarecem DiMaggio e Powell (1983), os profissionais também sofrem pressões de natureza mimética e coercitiva: embora variadas profissões sejam encontradas dentro de uma mesma organização, algumas pouco diferem de uma organização para outra e, em muitos casos, o poder profissional é determinado tanto pelo Estado como pelo exercício profissional.

A interferência de cada um destes mecanismos institucionais na delimitação da estratégia organizacional pode ocorrer a despeito de qualquer acréscimo na eficiência. O isomorfismo é vantajoso para as organizações, pois a similaridade facilita as transações interorganizacionais e favorece o seu funcionamento interno pela incorporação de regras socialmente aceitas. Ao demonstrar que atua de acordo com normas coletivamente compartilhadas, a organização pode ganhar reconhecimento externo e assegurar o seu desenvolvimento, construindo melhores oportunidades de expansão por meio da maximização da sua capacidade de obtenção de recursos e de adoção de possíveis inovações (DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Rowan, 1983; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993b).

Entretanto reconhecer que estratégias e estruturas organizacionais estão sujeitas a pressões isomórficas não elimina a tentativa por parte da organização de exercer certo grau de autonomia e de controle sobre as condições do ambiente, visando ao alcance dos seus objetivos e à manutenção dos seus interesses. Essa capacidade pode ser particularmente observada em organizações poderosas o suficiente para influenciar estrategicamente as suas redes relacionais, criando demandas para os seus produtos, seja mediante arranjos interorganizacionais, formais ou informais, seja fixando os seus objetivos diretamente no ambiente competitivo. Nesse sentido, mesmo as tentativas de controle organizacional realizam-se dentro de uma ordem normativa constituída no ambiente institucional. Ao que parece, para os institucionalistas é a conformidade aos valores e normas sociais, ou a legitimidade, mais do que o desempenho, que determina a sobrevivência das organizações (Meyer e Rowan, 1983; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993b).

Powell (1991) esclarece, porém: embora associada a tipos específicos de influência, e convergindo para um fim comum, qual seja a homogeneização de procedimentos e operações, a força das pressões isomórficas pode ser experimentada em diferentes graus, requerendo diferentes estratégias das organizações. Como afirmam Friedland e Alford (1991, p. 244), "é o conteúdo de uma ordem institucional que modela os mecanismos através dos quais as organizações estão aptas a se conformarem ou a se desviarem dos padrões estabelecidos". No âmago dessa questão, encontra-se a distinção entre ambiente técnico e ambiente institucional.

Os ambientes técnicos são aqueles cuja dinâmica de funcionamento se baseia na troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho. Assim, o controle ambiental é exercido sobre os resultados em termos de

quantidade e qualidade, modelando as organizações por meio do isomorfismo competitivo. Indústrias sujeitas à economia de mercado exemplificariam a força dos fatores técnicos (DiMaggio e Powell, 1983; Scott e Meyer, 1991; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Os ambientes institucionais caracterizam-se pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual. Nesse caso, o controle ambiental incide sobre a adequação da forma organizacional às pressões sociais, resultando em isomorfismo institucional. Como mencionado anteriormente, sob condições de incerteza, as organizações sujeitam-se às exigências governamentais, copiam estratégias e estruturas, ou implementam medidas e rotinas genericamente aceitas em redes profissionais. Igrejas, escolas, hospitais públicos, órgãos governamentais e científicos constituiriam alguns exemplos da influência dos fatores institucionais (DiMaggio e Powell, 1983; Scott e Meyer, 1991; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Por concentrarem-se no exame de organizações não-lucrativas, a maioria dos adeptos da abordagem institucional tende a elaborar as suas investigações a partir da diferenciação entre ambiente técnico e ambiente institucional. Entretanto Powell (1991) afirma que, de fato, uma confusão entre formulação analítica e problema empírico parece estar instaurando-se. Assim, tratar as distinções propostas, enquanto facetas de uma mesma dimensão, talvez se revele como alternativa mais promissora. Afinal alguns setores como o bancário sofrem pressões de caráter técnico e institucional de igual intensidade, como observam Scott e Meyer (1991). Em outras palavras, urge assumir que a ocorrência de um conjunto de condições não exclui a presença do outro. Apenas supõe que o processo de institucionalização se restringe a uma questão de grau, já que a fundação e a evolução dos campos organizacionais variam de acordo

com circunstâncias históricas e temporais (Powell, 1991; Scott, 1991; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996). Em última instância, os mercados também se constituem como sistemas estruturados institucionalmente, sustentados por crenças relativas à propriedade privada e por normas que regulam historicamente a honestidade das trocas (Williamson, 1990).

Aplicações bem-sucedidas dos pressupostos da abordagem institucional no setor privado, como o estudo pioneiro de Fligstein (1985) acerca das causas da diversificação das grandes corporações americanas, ilustram as possibilidades de tal interseção. Destacam-se ainda na literatura especializada, algumas recentes tentativas em contemplar a dinâmica de convergência entre fatores técnicos e institucionais em um mesmo campo organizacional, como a pesquisa realizada por Orrù, Biggart e Hamilton (1991) na Ásia Oriental.

Ao analisarem agrupamentos de organizações dominantes do setor privado localizadas no Japão, na Coreia do Sul e em Taiwan, Orrù, Biggart e Hamilton (1991) verificaram a existência de distintos padrões em termos de gestão, produção, finanças e modos de propriedade. Mas em cada sociedade os princípios fundamentais de controle são extraídos de fontes institucionais como o Estado, a comunidade ou a família, motivando a formação de interações previsíveis em múltiplos contextos, como o fiscal, o econômico, o político e o cultural. Assim a influência de agrupamentos sociais diversificados, em especial do Estado, nas relações intra e interorganizacionais, indica que são os fatores institucionais coercitivos que possibilitam a viabilidade das organizações nestes países.

No Japão, por exemplo, as organizações possuem um ideal comunitário. Como em outros tipos de agrupamento social, mantêm uma relação de *status* bem definida, mas as decisões são tomadas em grupo, de acordo com consenso, e contemplam o bem-estar da coletividade. Na Coreia do Sul, emerge o princípio

patrimonial. As organizações são dominadas pelo patriarca e pelos seus filhos, que desempenham um comando centralizado e apoiado pelo Estado, ainda que não ocupem cargos diretivos. Em Taiwan, a família também exerce forte influência na direção dos negócios, mas os seus membros assumem vários cargos executivos, a fim de reforçar a sua autoridade e assegurar o alcance dos seus interesses. E, sobretudo, as mesmas normas que regem o funcionamento das organizações inseridas em cada uma destas sociedades, derivadas de concepções amplamente aceitas sobre o papel do Estado, da comunidade ou da família na condução da atividade industrial, se expressam na interação delas.

Portanto, à semelhança do que ocorre nos países ocidentais, preceitos capitalistas, baseados em noções de lucratividade e competição, também regulam a dinâmica de mercado na Ásia Oriental. No entanto a ação organizacional é desencadeada a partir do reconhecimento de que vantagens competitivas são obtidas mediante a implantação de estratégias coerentes com o conjunto de significados socialmente compartilhado. Especificamente, princípios institucionais condicionam a construção de uma lógica de mercado, resultando em modelos de comportamento que direcionam as relações entre as organizações, e as induzem a se confrontarem de maneira homogênea dentro de um mesmo espaço organizacional (Orrù, Biggart e Hamilton, 1991; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Para DiMaggio e Powell (1991) este estudo demonstra que os institucionalistas atualmente enfatizam a variabilidade histórica e intersocial de nichos de mercado e o papel das instituições na sua construção. Logo os fatores institucionais convergem com os fatores técnicos no estabelecimento das formas e das relações organizacionais, à medida que favorecem a legitimação das ações. Entretanto "campos organizacionais são criados em diferentes épocas e sob circunstâncias distintas; assim eles evoluem de acordo com trajetórias

divergentes e em variadas velocidades" (Powell, 1991, p. 195). Nesse sentido organizações também podem resistir às pressões institucionais, o que sugere a possibilidade de ocorrência de processos de 'desinstitucionalização' e 'reinstitucionalização'.

Embora vislumbrado como termo sujeito a várias definições, entende-se por institucionalização o processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social. Ao longo do tempo, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, tais regras tornam-se padrões, e passam a ser encaradas como rotinas naturais, ou concepções amplamente compartilhadas da realidade (Berger e Luckmann, 1967; Meyer e Rowan, 1983; Jepperson, 1991). Desse modo, mesmo que a legitimidade se instale sem a clara intervenção de escolhas racionais, processos de 'desinstitucionalização' podem ocorrer, em virtude de questionamentos organizacionais internos a respeito da adequação de práticas e procedimentos às exigências ambientais. Nas palavras de Oliver (1992) introduz-se um processo de 'dissipação', ou deterioração gradual da aceitação e uso de práticas institucionalizadas. O colapso resultante expõe a organização a um estado de vulnerabilidade, criando um vácuo institucional, passível de ser preenchido somente por meio da redefinição e posterior relegitimação de novas concepções e operações, o que caracteriza um processo de 'reinstitucionalização' (Jepperson, 1991; Clark e Soulsby, 1995; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Clark e Soulsby (1995) procuram elucidar essa dinâmica de interação da transformação institucional com o ajustamento organizacional em uma pesquisa realizada na República Tcheca. Os autores argumentam que a transição de uma economia centralizada para uma economia de livre mercado, considerada como prioritária após a mudança política ocorrida nos países do Leste Europeu, no



final da década de oitenta do centenário precedente, suscitou um impasse acerca da estruturação das organizações públicas aí localizadas, cuja resolução independe da exclusiva alteração no modo de propriedade. Partindo da análise de três empresas estatais tchecas do setor metal-mecânico, eles observaram, por exemplo, que as medidas implantadas como parte do início do processo de privatização, refletiram a ambivalência experimentada pelos administradores diante das circunstâncias então emergentes. As agências centrais de planejamento se dissiparam imediatamente, e o mercado consumidor, formado na sua maioria pelos integrantes do Bloco Soviético, tornou-se anárquico. Mas diversos membros do Partido Comunista assumiram cargos de direção, despertando a indignação dos empregados. Além disso, a forma organizacional dominante, compatível com a rigidez e a relativa estabilidade propiciada pelo antigo regime, perdeu a coerência mediante a propagação de concepções de cunho capitalista, convertendo-se em alvo de ataques populares.

Neste contexto, as mudanças promovidas nas organizações focalizadas resumiram-se na instalação de tecnologias de informação e métodos de controle da produção mais atualizados e na implantação de uma estrutura multidivisional. Em termos técnicos, a opção por tal tipo de estrutura indicou a existência de elevado grau de isomorfismo mimético, já que foi adotado um procedimento comumente utilizado e recomendado no Ocidente para a reordenação do arranjo formal. No cotidiano da atividade, ela assumiu importância simbólica, ao guiar-se pela necessidade dos diretores de demonstrar aos clientes, fornecedores e empregados a seriedade dos seus esforços para o êxito na participação em uma economia de mercado. Assim o anseio por credibilidade da parte dos dirigentes sobrepujou a busca pela legitimidade ambiental das organizações, prejudicando o pleno alcance dos resultados esperados com a mudança. Embora apreciando

algumas conseqüências da descentralização, tais como o trabalho em equipe, os ocupantes dos cargos de nível médio continuaram a tomar decisões de acordo com a hierarquia, por sentirem-se incapazes de arcar com as novas responsabilidades e obrigações. Em decorrência, uma intensa resistência se manifestou, demonstrando que as suas experiências e expectativas ainda se norteavam pelos significados consolidados durante a vigência do regime anterior; portanto a transformação geral, requerida para as organizações tchecas, foi limitada pela ausência de reciprocidade entre exigências ambientais, alterações estruturais e adaptação de valores organizacionais, típica do processo de 'desinstitucionalização' (Clark e Soulsby, 1995; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Segundo Scott (1995d) as respostas às exigências institucionais podem variar ainda em função das características da organização ou da sua localização no campo organizacional. Ao analisarem as dimensões estruturais de organizações que sofreram pressões de ordem política e social, atuantes nos ramos de serviços, petróleo e alimentos, Greening e Gray (1994) verificaram, por exemplo, que aquelas de maior tamanho possuíam estruturas diferenciadas, por serem o alvo principal de ativistas políticos. Logo apresentavam elevado grau de formalização e despendiam mais recursos administrativos para lidar com essas questões.

Oliver (1991) elaborou uma tipologia de reações estratégicas que as organizações apresentam, mediante as pressões institucionais em direção à conformidade que pendem freqüentemente sobre elas. Tais respostas podem ser visualizadas no Quadro 3, a seguir.

A aquiescência, ou conformidade, enfatizada acima como resposta primordial às exigências ambientais, pode ser expressa como hábito, imitação ou

condescendência. De acordo com Oliver (1991), uma vez que normas e valores sociais se tornam um padrão de ação, as organizações os reproduzem continuamente; portanto, perante a necessidade de estabelecer qualquer estratégia, podem aderir a eles de modo não consciente. Sob certas condições, distinções convencionais entre diretores e gerentes, professores e alunos regem a delimitação de várias ações organizacionais, além do sucesso de outros atores no ambiente, pressupondo a existência do isomorfismo mimético. A condescendência presume, no entanto, a obediência a normas e valores ou a sua incorporação consciente, à medida que uma organização opta por aceder a pressões institucionais, antecipando a obtenção de benefícios e recursos que favoreçam o alcance de apoio e legitimidade ambiental (Meyer e Rowan, 1983).

### **Quadro 3 - Respostas Estratégicas aos Processos Institucionais**

<b>Estratégias</b>	<b>Táticas</b>	<b>Exemplos</b>
Aquiescência	Hábito	Seguir normas invisíveis, dadas como certas
	Imitar	Imitar modelos institucionais
	Aceder	Obedecer às regras e aceitar as normas
Compromisso	Equilibrar	Equilibrar as expectativas de públicos múltiplos
	Pacificar	Aplacar e acomodar elementos institucionais
	Barganhar	Negociar com grupos de interesse institucionais
Esquivança	Ocultar	Disfarçar a não conformidade
	Amortecer	Afrouxar as ligações institucionais

	Escapar	Mudar objetivos, atividades ou domínios
Desafio	Rejeitar	Desconsiderar normas e valores explícitos
	Provocar	Contestar regras e exigências
	Atacar	Violar as fontes de pressão institucional
Manipulação	Cooptar	Importar pessoas influentes
	Influenciar	Moldar valores e critérios
	Controlar	Dominar públicos e processos institucionais

---

Fonte: Oliver (1991, p. 152).

O compromisso envolve a ocorrência de demandas externas conflitantes ou inconsistentes com os objetivos organizacionais. Pouco explorado nas pesquisas fundamentadas na abordagem institucional, representa a possibilidade de a organização resistir às exigências ambientais, por meio de táticas como equilíbrio, acomodação e barganha com determinados grupos de interesse (ou *stakeholders*). Oliver (1991), porém, destaca que o compromisso é apenas parcial, regido pela necessidade de a organização promover os seus próprios interesses, mas em permanente busca de conformidade com as regras institucionais.

Por outro lado, organizações podem tentar evitar essa conformidade ocultando-a, amortecendo o impacto das pressões institucionais sobre determinadas áreas que as constituem, ou mesmo escapando de normas e expectativas. Nesses termos, efetuam-se planos e procedimentos que, na realidade, não se tenciona implementar, rituais ou pretensas cerimônias alheios a rotina de trabalho. Atividades técnicas são distanciadas de estruturas e

exigências contextuais, como meio de manter a autonomia organizacional, diminuir o efeito de intervenções externas e assim maximizar a eficiência. Objetivos e práticas são alterados, novos mercados são ocupados, nos quais as exigências são brandas ou inexistentes. Exemplificando, observa-se o caso de indústrias químicas norte-americanas que oferecem facilidades de produção em países do Terceiro Mundo para comercializarem produtos proibidos ou vetados pelos órgãos governamentais.

O desafio consiste no modo de resistência mais ativo às exigências ambientais, concretizado por meio da rejeição, da provocação ou do ataque. Segundo Oliver (1991) as organizações podem empregar essas táticas em virtude da baixa intensidade da pressão externa, quando os seus objetivos e interesses divergem substancialmente das regras e valores sociais, ao se mostrarem convictas da retidão das ações alternativas que propõem, ou quando acreditam que têm pouco que perder com qualquer demonstração explícita de antagonismo às exigências institucionais. Covalenski e Dirsmith (1988) observaram os esforços empreendidos pela Universidade de Wisconsin para desafiar a tentativa do Estado em lhe impor um sistema orçamentário tradicional. Os seus dirigentes procuraram obter apoio público para a implantação de um sistema alternativo, que permitisse atender aos interesses próprios em pesquisa e desenvolvimento de programas educacionais, além de manter o *status* conquistado. A vontade do Estado prevaleceu.

A manipulação apresenta-se como a última reação estratégica às demandas ambientais, implicando tentativas organizacionais poderosas e oportunistas de cooptar, influenciar ou controlar as fontes de pressão, mediante o uso de relações institucionais. Na sua célebre investigação realizada na *Tennessee Valley Authority*, Selznick (1949) já descrevia como a organização persuadiu determinados grupos de interesses externos a apoiarem os seus

projetos; porém, como recordam Ashforth e Gibbs (1990), organizações que muito se esforçam em gerenciar impressões na busca de maior credibilidade, arriscam-se a debilitar a sua legitimidade.

Em síntese, Oliver (1991) sugere que as organizações respondem às exigências institucionais de acordo com a sua capacidade interna, além dos motivos que geram tais pressões, de quem as exercem, do tipo de pressões, de como, por quais meios e onde são exercidas. O confronto entre a necessidade de manter a eficiência e o desejado alcance de legitimidade institucional transforma-se assim em fonte de conflito nas organizações. Desse modo, a conformidade às regras e expectativas ambientais não é inevitável: se a resistência pode ameaçar a sobrevivência organizacional, ao causar possíveis retaliações, perda de recursos e apoio externo, a conformidade pode conduzir ao mesmo caminho, por gerar rigidez estrutural e processual em organizações que encontram dificuldade de adaptação. Como afirma Scott (1995a, p. 132), afinal "organizações são criaturas dos seus ambientes institucionais, mas a maioria das organizações modernas são constituídas por jogadores ativos, não por oportunistas passivos".

### **3. CONSIDERAÇÕES SOBRE MÉTODO**

O desenvolvimento de todo o estudo de cunho científico sedimenta-se em referencial teórico-empírico e em metodologia, que envolve a determinação do delineamento e dos procedimentos usados no processo de investigação, rumo à explanação dos resultados e das conclusões obtidas. Neste capítulo apresentam-se as características do método.

#### **3.1. Delineando a investigação**

O presente trabalho consiste em um ensaio teórico; como tal, visa a integrar um conjunto de proposições selecionadas a partir de um argumento central, desenvolvido e por fim sintetizado no primeiro capítulo na forma de problema de investigação. De acordo com Mattos (1999), estudos dessa natureza geralmente são conduzidos com base em argumentação lógica, ou “quase-lógica”, nas palavras de Perelman e Olbrechts-Tyteca (1996, p. 119). A argumentação lógica é construída segundo o ordenamento de idéias concernentes ao problema de investigação em pauta, defendidas por estudiosos de reconhecida excelência acadêmica, além da apresentação de resultados de pesquisas, cuja análise empreendida pelos seus autores permite reforçar o que se deseja averiguar. Nesse sentido, cabe ressaltar que os dados empíricos porventura mencionados no transcorrer desta tese, foram utilizados para fins de ilustração e não de mensuração. Corrobora-se assim a assertiva de Santos (2000, p. 23): “a tarefa da teoria consiste precisamente em definir e avaliar a natureza e o âmbito das alternativas ao que está empiricamente dado”.

Sob esse aspecto, a procura pela explicação de um fenômeno de interesse, subjacente à elaboração e uso posterior de qualquer teoria, pressupõe

a identificação de concepções básicas por meio da delimitação de parâmetros, necessários para organizar, classificar e armazenar experiências (Hatch, 1997). Como afirma Popper (1972), teorias não são construídas somente com base na observação ou registro passivo dos fatos, conforme acreditam os seguidores da filosofia empirista. De algum modo, por vezes ordens e leis do intelecto também são impostos aos fatos pelos indivíduos.

Portanto, diferente do que prega o senso comum, teoria não é mera especulação, mas instrumento científico que possibilita focalizar a atenção sobre determinados elementos de um objeto de estudo, explorando uma amplitude limitada das suas características e, simultaneamente, desconsiderando outras (Lakatos e Marconi, 1995). Para Gewandsznajder (1989) teoria é uma construção mais complexa do que a enumeração de hipóteses e, por isso, avaliar a sua cientificidade ou tentar examinar certo fenômeno à luz das concepções que a sustentam, requer enumerar critérios objetivos de análise, tanto teóricos como metodológicos, capazes de gerar futuras previsões e investigações.

Contemplando tal necessidade, procurou-se verificar no presente estudo a maneira como as abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional explicam o fenômeno da estratégia organizacional por meio do emprego de dois critérios de análise: teórico e metodológico. Para efeito de operacionalização foram escolhidos critérios diversificados, de acordo com a sua relação com o fenômeno sob investigação. A quantidade de critérios foi estipulada intencionalmente, em face do seu potencial de verificação demonstrado na literatura especializada. A detecção e a análise dos critérios selecionados foram efetuadas de maneira descritiva, a partir do exame do quadro conceitual de cada abordagem pesquisada, apresentado no capítulo 2.

Os critérios teóricos e metodológicos e as suas respectivas descrições foram agrupados em matrizes de conteúdo, correspondentes às abordagens da



escolha estratégica, cognitiva e institucional. Segundo Miles e Huberman (1994) as matrizes de conteúdo possibilitam captar melhor os elementos constitutivos do fenômeno focalizado, ao servirem para apresentar informações de maneira ordenada e sistematizada. Por fim, tais informações foram analisadas e interpretadas por meio da aplicação do método comparativo.

Considerou-se o método comparativo adequado para o desenvolvimento do estudo em apreciação, porque permite executar, em nível descritivo, a análise profunda de proposições e das suas relações. Dixon, Bouma e Atkinson (1991) afirmam que a utilidade de métodos dessa natureza reside no estabelecimento e uso de um mesmo parâmetro para se analisarem diferentes contextos ao mesmo tempo. Logo, como declaram Lakatos e Marconi (1995), o método comparativo envolve, na sua essência, a busca de similaridades e de divergências entre realidades distintas, o que o torna altamente recomendado para efetivar uma descrição aprofundada e comparada da estratégia organizacional em três abordagens contemporâneas.

### **3. 2. Delimitando critérios de análise**

#### **3.2.1. Critérios teóricos**

Nas duas últimas décadas surgiram inúmeras reflexões sobre a produção do conhecimento no campo da administração estratégica, suscitando tentativas de ordenamento fundamentadas em exigências teóricas. Mitroff e Mason (1982), por exemplo, procuraram relacionar estratégia a tipos de dados empíricos, a tipos de estrutura e a debates filosóficos clássicos, como empirismo *versus* idealismo e racionalismo *versus* existencialismo. Já Montgomery (1988) direcionou a sua

atenção para a correspondência entre acadêmicos e teorias desenvolvidas nessa área de atuação, para então relacioná-la a várias questões de pesquisa.

De acordo com Rouleau e Séguin (1995), apesar dos esforços empreendidos, grande parte desses estudos não lograram atingir uma sistematização satisfatória, à medida que menosprezaram o fundamento sobre o qual o conhecimento acerca de estratégia se origina: a teoria das organizações. As autoras tentam suprir tal lacuna, argumentando que cada definição de estratégia emerge da combinação de três fatores em particular: representações do indivíduo, da organização e do ambiente. Afinal, a ação estratégica é produto de atividade humana coletivamente exercida dentro de uma organização, cuja estrutura e processos refletem as circunstâncias do ambiente.

A persistência em tais representações incide também na questão do emprego de uma orientação voluntarista ou determinista na formulação da estratégia. Alguns estudiosos reproduziram essa distinção ao examinarem o universo organizacional. Entre eles, Astley e Van de Ven (1983) a utilizam para tentar ajustar escolas de pensamentos divergentes. Hrebiniak e Joyce (1985) se baseiam nesta distinção para explicarem a noção de adaptação, concebendo-a como processo que exprime tanto escolha quanto submissão às forças ambientais. Whittington (1988) adverte, porém, para o perigo implícito na dicotomização, uma vez que o foco em um extremo pode obscurecer a compreensão e a aplicação do outro. Para fins do presente trabalho, fez-se uso, portanto, de recursos como representações e orientações subjacentes à realização da ação estratégica, por acreditar-se na sua pertinência diante do argumento central exposto no capítulo 1.

Entende-se por representação a reprodução de uma idéia acerca de determinado aspecto da realidade ou fenômeno sob investigação, que se expressa na forma de conceito. Ferrari (1974) considera conceito a construção

lógica empreendida com base em um sistema de referência, e que aliás o integra, descoberto por meio de análise. Resulta assim de imagem captada pela percepção que precisa tornar-se inteligível, real. Procurou-se verificar as representações selecionadas por meio da identificação dos conceitos de indivíduo, de organização e de ambiente manifestos pelas abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional.

A orientação voluntarista é compreendida como o ponto de vista de que os indivíduos são autônomos, proativos, efetuam escolhas em situações de tomada de decisão, e podem reformular aspectos objetivos do ambiente. Eles desencadeiam as mudanças organizacionais e são considerados a unidade básica de análise. Já na orientação determinista, o foco se transfere para as propriedades do contexto no qual a ação é definida. Nesse caso, aflora a visão de que os indivíduos reagem às pressões ambientais, tidas como fonte de estabilidade do funcionamento organizacional. Logo as suas ações são determinadas pelas circunstâncias externas (Astley e Van de Ven, 1983; Hrebiniak e Joyce, 1985).

Associada à relação indivíduo-ambiente, encontra-se a questão sobre a essência da realidade a ser investigada, o que remete o pesquisador ao campo da ontologia. As investigações realizadas a respeito de organizações comumente se dividem entre as posições ontológicas objetivista e subjetivista (vide Burrell e Morgan, 1979). A primeira é caracterizada pela crença de que a realidade é objetiva, existe independente do observador, e só é possível conhecê-la por meio da observação. Na segunda posição supõe-se que a realidade é definida pela experiência subjetiva do indivíduo, podendo desse modo ser alterada por forças culturais e/ou sociais (Hatch, 1997).

É importante tornar claro que enquanto algumas teorias organizacionais podem aderir a cada um dos extremos da posição ontológica ou da orientação da

ação acima identificados, outras se situam em algum lugar entre eles. Conforme argumentam Hrebiniak e Joyce (1985), grande parte das investigações enfatizam categorias mutuamente excludentes que, na verdade, constituem um simples *continuum*. Logo procurou-se observar a predominância na adoção de uma ou de outra posição no âmbito das abordagens focalizadas.

Em síntese, os critérios teóricos selecionados e os seus respectivos indicadores são os que seguem.

- (1) Representação do indivíduo, da organização e do ambiente: conceitos de indivíduo, de organização e de ambiente expressos nas abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional (Rouleau e Séguin, 1995).
- (2) Orientação da ação: abrange a orientação voluntarista, ou suposição de que os indivíduos controlam as forças exógenas; a orientação determinista, ou suposição de que o funcionamento da organização é determinado por elas; e, em caso de ausência de predominância, a orientação intermediária entre esses dois extremos (Astley e Van de Ven, 1983; Hrebiniak e Joyce, 1985).
- (3) Posição ontológica: se subdivide em posição objetivista, ou suposição de que a realidade é objetiva e externa ao indivíduo; posição subjetivista, ou suposição de que a realidade é produto da percepção e da experiência individuais; e posição intermediária entre essas duas posições, ao se detectar ausência de predominância de uma delas (Burrell e Morgan, 1979; Hatch, 1997).

### **3.2.2. Critérios metodológicos**

Formular teorias suscita especificar meios de condução ao exame dos fatos empíricos. Logo os critérios teóricos anteriormente identificados possuem implicações de natureza metodológica.

Antes, porém, de apresentar os critérios metodológicos selecionados, é preciso elucidar que a metodologia não é redutível a protocolos de operação e técnicas para mensuração de fatos ou fenômenos, aplicados de forma sequencial no transcorrer de uma pesquisa. Em concordância com as idéias de Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), encara-se tal empreendimento também como gênese do conhecimento científico. Nesse sentido, com o propósito de manter a coerência entre os grupos de parâmetros de análise delimitados, procurou-se selecionar critérios metodológicos que permitissem examinar o processo de produção do objeto de estudo nas abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional, e não restringir-se a contabilizar delineamentos e variantes, utilizados nas investigações que as tomam como referência para o exame da estratégia organizacional.

Nesses termos, considera-se que, ao realizar uma pesquisa, o pesquisador pode ser atraído por procedimentos que possibilitem analisar as relações e regularidades entre os componentes de um dado fenômeno. De acordo com Burrell e Morgan (1979) a questão metodológica centra-se aqui no entendimento de conceitos, das suas medidas e dos temas que os originam, além da descoberta das leis universais que regem a realidade. Em tal busca, as propriedades estruturais do contexto dentro do qual o fenômeno ocorre se tornam o principal foco de análise, uma vez que estipulam os mecanismos para designação dos deveres e responsabilidades associados aos papéis desempenhados pelos indivíduos e instituições em face das pressões externas (Astley e Van de Ven, 1983).

Por outro lado, o pesquisador também pode optar pelo uso de procedimentos susceptíveis de desvendar a maneira como o mundo social é construído, modificado, manipulado e interpretado pelos indivíduos, sobretudo por aqueles que ocupam posições de poder. Tal necessidade desperta o interesse em analisar o ator e as suas definições da situação, além do modo

como negociam os significados que atribuem às circunstâncias contextuais (Astley e Van de Ven, 1983).

A instância epistemológica da investigação é consolidada ainda pelo discernimento de métodos que garantam o alcance do conhecimento científico mediante a adoção de regras de explicação dos fatos e a busca da validade das generalizações. Na sua acepção clássica, para tanto podem-se empregar três métodos arraigados na lógica e/ou na observação, enquanto pilares da ciência: o dedutivo, o indutivo e o hipotético-dedutivo. Entende-se por método dedutivo aquele no qual o processo de raciocínio, em função de um exercício lógico, parte de princípios gerais, considerados verdadeiros, para atingir conclusões específicas formais. A base do raciocínio dedutivo é o silogismo, em que, postas duas proposições ou as premissas, delas se retira uma terceira, a conclusão. Assim, a generalização é procurada aprioristicamente (Gil, 1991).

O método indutivo é visualizado como aquele no qual o raciocínio procede de modo inverso ao da dedução: parte do particular para o geral. Em outras palavras, a partir da observação de determinados fatos descobrem-se e confirmam-se hipóteses aplicáveis a um conjunto mais amplo de casos não observados. Aqui a generalização surge como produto do trabalho de coleta de dados, tornando a observação o procedimento com que se atinge o conhecimento científico (Gewandsznadger, 1989). Como compara Babbie (1998), enquanto o raciocínio dedutivo caminha em direção à observação, o raciocínio indutivo nela se inicia; no entanto com o uso do sistema indutivo se obtêm apenas generalizações probabilísticas de observações, que podem conduzir à elaboração de leis e teorias por meio do raciocínio hipotético-dedutivo.

O método hipotético-dedutivo se origina sobretudo na recusa de Popper (1972, 1989) em aceitar a verificação como garantia única do conhecimento científico e, portanto, a indução como posição epistemológica válida. Sem o intuito de alongar-se na explanação das suas idéias e objeções, no presente ensaio definiu-se esse método como aquele que imprime à investigação um

desenvolvimento circular: a partir de determinado problema de pesquisa, formulado com base em corpo teórico de conhecimentos, estabelecem-se hipóteses para a ocorrência de um fenômeno; delas se deduzem conseqüências observáveis, confrontadas com os fatos por meio de experimentação; na seqüência as hipóteses são corroboradas ou, quando refutadas, são substituídas por outras, mediante novo exame da teoria, dando prosseguimento ao processo (Popper, 1989; Bruyne, Herman e Schoutheete, 1991). A natureza da hipótese é considerada nesse caso como conjectural, à medida que ela se apresenta como nada além de uma expectativa bem fundada, uma suposição temporária do real sujeita a falsificação. Logo a corroboração ou refutação de uma hipótese não implica certeza. Para Popper (1989) a cientificidade do conhecimento reside então na busca de uma solução provisória para determinado problema, mediante a elaboração de relacionamentos causais entre os elementos que os compõem.

Em resumo, os critérios metodológicos selecionados e os seus respectivos indicadores são os seguintes.

- (1) Dimensão de análise: ao realizar uma investigação, o pesquisador pode focalizar a sua atenção nas propriedades estruturais da realidade na qual o fenômeno em estudo acontece, ou na definição que o ator produz de tal situação (Astley e Van de Ven, 1983).
- (2) Lógica de investigação: revela-se pela adoção do método dedutivo, aquele no qual o raciocínio se fundamenta em proposições gerais para atingir conclusões particulares (Gil, 1991); do método indutivo, aquele no qual se parte de premissas particulares para se alcançar generalizações (Gewandsznadjer, 1989); ou do método hipotético-dedutivo, aquele a partir do qual se formulam hipóteses com base em conhecimento teórico existente, posteriormente corroboradas ou refutadas no confronto com os fatos reais, à procura de relações causais (Popper, 1989; Bruyne, Herman e Schoutheete, 1991).

Com o propósito de especificar a maneira como se conduziu o presente estudo, elucida-se que, em um primeiro momento, procurou-se detectar, no âmbito do quadro conceitual apresentado no capítulo 2, as dimensões anteriormente definidas, correspondentes aos critérios teóricos e metodológicos selecionados. Logo após, tais dimensões foram reunidas em matrizes de conteúdo. A sistematização alcançada norteou a análise subsequente, empreendida de modo descritivo. As informações obtidas foram examinadas por meio do emprego do método comparativo, que possibilitou verificar algumas similaridades e diferenças entre o conjunto de dimensões identificado para cada abordagem, tanto no seu aspecto teórico como metodológico. A aplicação desses procedimentos permitiu discernir assim um arranjo particular dos elementos constitutivos da concepção de estratégia organizacional nas abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional.

É oportuno salientar ainda que não se pretende esgotar neste trabalho as formas possíveis de análise da estratégia organizacional. A literatura especializada revela a existência de outras perspectivas, sintetizadas, por exemplo, em publicação recente de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998). Em tal livro os autores revisam a evolução do campo da administração estratégica por meio da enumeração de dez escolas de pensamento, algumas das quais associadas a aspectos como poder, cultura, liderança e aprendizagem das organizações, além daqueles aqui contemplados. Todas agregam contribuições relevantes para o entendimento da formação de estratégias. Contudo, conforme se justifica no início deste ensaio, julgou-se pertinente recorrer à abordagem da escolha estratégica pela sua predominância nas investigações e na prática organizacional, e às abordagens cognitiva e institucional pela sua crescente popularidade nas últimas décadas e pelo seu potencial explicativo em face das limitações apresentadas por esquemas conceituais baseados na idéia de estratégia como ação racional.



## **4. ANÁLISE: COMPARANDO DESCOBERTAS**

Este capítulo se destina a apresentar a parte analítica do presente estudo, empreendida na tentativa de atingir os objetivos formulados na introdução. Para tanto, discorre-se na seqüência, com base em argumentação lógica, sobre a identificação e comparação dos critérios teóricos e metodológicos utilizados pelos partidários das abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional para a explicação da estratégia organizacional. A representação do indivíduo, da organização e do ambiente, a orientação da ação e a posição ontológica constituem os indicadores dos critérios teóricos. A dimensão de análise e a lógica de investigação integram os critérios metodológicos.

### **4.1. Representação do indivíduo, da organização e do ambiente**

Como observam Chanlat e Bedard (1996), a ciência por algumas vezes conseguiu abalar a concepção narcisista de ocupação privilegiada do homem no cosmos. Por exemplo, com a demonstração pioneira de Galileu Galilei de que a Terra não passa de um planeta como tantos outros, o homem viu-se privado do seu lugar no centro do universo. No século XIX Charles Darwin anulou mais um atributo distintivo, ao evidenciar que a sua origem se encontra de fato no mundo animal, e no século XX etologistas comprovaram o uso de ferramentas por outras espécies animais. Diante de tais golpes, talvez uma das poucas especificidades ainda cabível ao gênero humano, além do acesso à linguagem sublinhado por Chanlat e Bedard (1996), seja a capacidade de evocar formas racionais de pensamento. Conforme os gregos já salientavam, somente o homem pode emitir idéias fundamentadas na adesão explícita a regras, culminando em conclusões susceptíveis de julgamento pelos seus pares.

Segundo Gardner (1996), os filósofos, em particular, se apegaram à noção do homem como ser racional, transformando-a em ideal de comportamento expresso em doutrinas como a do hedonismo, ou convicção de que a ação se orienta, entre outros fatores, pelo atendimento de interesses pessoais. Tal corrente parece haver fornecido subsídios para a construção do conceito de homem, ou representação do indivíduo no contexto deste ensaio, apregoados em diversos ramos do conhecimento, desde aquele sustentado pela escola clássica da economia ou pela escola da administração científica e, mais recentemente, pela corrente da administração estratégica.

A visão do chamado 'homem econômico' nos estudos organizacionais sugere que os indivíduos agem de modo calculista, motivados para o trabalho pela necessidade exclusiva de obtenção de recompensas econômicas equivalentes aos seus interesses. À medida que a organização se encarrega de fornecer a remuneração, eles são assim seres passivos, constantemente controlados e encarados como um tipo de recurso básico. A eficiência no desempenho das tarefas para o cumprimento dos objetivos organizacionais é enfatizada, e qualquer manifestação de desagrado ou de moral reduzido é considerada uma restrição a ser superada por meio da adoção de procedimentos como reestruturação de funções, modificação dos sistemas de incentivo e de controle ou promoção de treinamento (Etzioni, 1972; Champion, 1985).

Tal cenário, que parece pressupor uma ótica dúplice de homem em um mesmo modelo, revela o posicionamento no topo da hierarquia somente daquele indivíduo capaz de definir os propósitos da organização e de coordenar as atividades dos demais segundo a sua própria determinação, cujas funções básicas são planejar, organizar, gerenciar, dirigir e controlar (Koontz e O'Donnell, 1972; Schein, 1982). Ao formular uma estratégia, ele adota uma postura racional, que se materializa na seleção da alternativa considerada mais adequada para o alcance de fins deliberadamente traçados. Em outras palavras, tal tipo de dirigente atua com base em cálculos utilitários de conseqüências (Simon, 1979).

O exame do quadro conceitual apresentado no segundo capítulo, denota que os pressupostos da abordagem da escolha estratégica espelham essa representação do indivíduo, sobretudo no que se refere ao papel do dirigente. Acredita-se que o 'gestor profissional' de Chandler Jr. (1962), o 'estrategista' de Andrews (1965), o 'administrador defensivo, prospector ou analítico' de Miles e Snow (1978), bem como o 'executivo competitivo' de Porter (1986), expressam imagens resgatadas da percepção do dirigente essencialmente como agente

econômico. Andrews (1981), em particular, afirma que formular uma estratégia é uma aptidão adquirida, decorrente do uso da razão. Juntas tais imagens contribuem para compor o modelo de homem que de fato parece surgir da abordagem em foco: o 'detentor do poder organizacional' de Child (1972).

O 'detentor do poder', à semelhança do 'homem econômico', atua no sentido de maximizar esforços para o estabelecimento dos cursos de ação estratégica, visando a atender aspirações objetivas. Ele também possui autonomia para coordenar as atividades e os rumos da organização e deliberar sobre eles, característica que o enquadra na categoria de agente. Assim as suas atribuições englobam a escolha de domínios de produto e de mercado, de tecnologias apropriadas para a produção e distribuição dos produtos oferecidos, além da criação de um sistema de informações, de comunicação e de controle das operações, preparando a organização para ajustar-se ao ambiente (Child, 1972; Miles e Snow, 1978).

Esse dirigente garante tais prerrogativas pela sua habilidade de controlar situações críticas ou de alocar recursos escassos, e não por reter autoridade racional-legal, nos termos de Weber (1974). Ele integra um grupo que exerce influência por meio da capacidade de articular interesses pessoais e organizacionais, e ocasionalmente manipular forças internas e externas, conforme a sua avaliação das circunstâncias ambientais. Em outras palavras, é um agente econômico que propicia a ligação entre a organização e o ambiente, e se encontra em posição de efetuar escolhas estratégicas por fazer parte de uma coalizão dominante, que sobrepuja a atuação dos outros membros organizacionais.

Observa-se que a passividade dos membros organizacionais parece proporcional à satisfação das suas necessidades no trabalho, uma vez que o próprio conceito de coalizão dominante presume a possibilidade de formação de

outros grupos em torno de interesses diferenciados daqueles prevalentes em dado momento na organização (Cyert e March, 1963; Child, 1972). Desse modo, a formulação da estratégia também reflete, na abordagem da escolha estratégica, a disposição do dirigente para realizar uma negociação contínua de interesses internos e externos, com o intuito de manter e reforçar a coalizão de poder.

Cabe esclarecer que se a prerrogativa é analisar o conceito de indivíduo implícito no desenvolvimento da abordagem da escolha estratégica, a ênfase recai na visão do ente racional, que maximiza o uso de mecanismos lógicos e ordenados de decisão e, por conseguinte, nos aspectos de planejamento e de análise sistemática por ele empregados por ocasião da definição de estratégias. O poder é tomado aqui para caracterizar a dinâmica de relação entre os membros organizacionais, observada por Child (1972). Nesse caso, julga-se que o poder não consiste em dimensão suficiente para distinguir a organização como um sistema político, conforme poderá ser verificado na continuação da presente seção.

Para Simon (1979) o 'homem econômico' lida com o mundo real de maneira objetiva, procurando enfrentar toda a sua complexidade, o que lhe confere uma onisciência racional destacada principalmente por economistas ortodoxos. Fatores como o entusiasmo por modelos matemáticos de decisão, decorrente da introdução de sistemas computacionais nas organizações, acentuaram a defesa de tal concepção, em especial no decurso dos anos 60 e 70 do século anterior. Considerar e examinar todas as alternativas possíveis de ação, saber em que consistem, efetuar avaliações complicadas para determinar resultados desejáveis, tornaram-se então procedimentos mais factíveis para os dirigentes a partir do uso de novos instrumentos eletrônicos, como recorda Motta (1988).

Por outro lado, o advento do computador também revitalizou a realização de pesquisas sobre o aparelho cognitivo, e o desenvolvimento da teoria dos custos de transação obrigou os economistas a admitir a existência de racionalidades imperfeitas (Knudsen, 1995; Gardner, 1996). Além de outros acontecimentos previamente mencionados, questões dessa natureza permitiram direcionar o foco de análise para os arranjos de percepção presentes no contexto organizacional, levando à conseqüente aceitação de outro modelo de homem, com características análogas àquele designado por Simon (1979) como 'homem administrativo'.

Subjacente à definição de 'homem administrativo' encontra-se a idéia de que os indivíduos são movidos no trabalho predominantemente por incentivos econômicos, mas se contentam com as possibilidades ao seu alcance. Eles interagem, compartilham valores, interesses, assumindo objetivos da organização ou de outrem, segundo o grau de identificação com grupos internos ou externos. Preocupam-se em desempenhar com competência as tarefas relativas ao cargo que ocupam, e na posição de dirigentes desenham estruturas e processos conforme percepções e interpretações compartilhadas com os demais membros organizacionais (March e Simon, 1958; Simon, 1979).

Nessa ótica o dirigente, ao formular estratégias, não dispõe de todas as informações necessárias e tampouco possui capacidade intelectual para lidar simultaneamente com grande quantidade delas, além de sofrer pressões de tempo. Assim, ao contrário do que se preconiza na visão de 'homem econômico', ele efetua escolhas sem condições de analisar todas as alternativas de solução e de antecipar os seus respectivos resultados. Em face de tal situação, procura formular um curso de ação satisfatório entre aqueles que conseguiu delimitar, a partir das suas percepções e experiências; portanto o seu comportamento é intencional, mas limitadamente racional (Simon, 1979).

Tomando como base as premissas sustentadas na abordagem cognitiva, apresentadas previamente, encontra-se um conceito de indivíduo que se equipara à representação do 'homem administrativo'. A distinção de vieses e de mapas cognitivos, de esquemas interpretativos, além da explicação da relação entre ação e interpretação, parecem refletir ainda a absorção de um modelo de homem que atua dentro da organização como agente psicossocial, conforme captado na análise dos estudos de Giddens (1978), Ranson, Hinings e Greenwood (1980), Huff (1990), Laroche e Nioche (1994), entre outros usados para compor o referencial teórico-empírico deste trabalho.

Tal tipo de indivíduo é retratado como ser que apreende a realidade por meio de categorizações mentais, efetuadas para decodificar a conexão entre os seus componentes, e as utiliza para perceber e compreender situações e eventos, principalmente na ausência de certeza. Ele compartilha e renova o conjunto de significados resultante por meio da interação social, e os exterioriza na forma de valores, crenças e interesses. Na sua associação com grupos ocupacionais, sobretudo com aqueles localizados no topo da hierarquia, ele pode usar esses padrões cognitivos para propor operações e arranjos organizacionais e, quando bem-sucedido, consegue convertê-los em fonte de orientação para a conduta de outros indivíduos, obtendo influência dentro da organização. Logo ele é portador de múltiplas racionalidades e, em face da necessidade de formular ações estratégicas, as emprega para contemporizar no esforço de busca de alternativas que conduzam à satisfação dos resultados. Na abordagem cognitiva o decisor, ou agente psicossocial, parece ser assim vislumbrado como um indivíduo que se concentra somente nos aspectos percebidos como essenciais para solucionar o problema com o qual se defronta, originários de intenções e de modos de interpretação.

A exemplo do observado por Schneider e Angelmar (1993), na sua avaliação das pesquisas realizadas acerca da cognição nas organizações, pode-se subentender da descrição acima que a cognição individual produz ação

organizacional e, conseqüentemente, desempenho. Porém imprimir qualquer direção causal a essa relação revela-se uma resposta precipitada, devido à idéia de reciprocidade entre ação e interpretação preconizada por Giddens (1978). A compreensão mais correta talvez proceda da constatação de Scott (1995c) de que sistemas de significados compartilhados são tratados na abordagem cognitiva como facetas subjetivas e internas. Destaca-se ainda o fato de que a atenção dos seus adeptos se volta predominantemente para o entendimento dos conteúdos e dos processos mentais dos dirigentes. Não obstante, a natureza do fenômeno investigado requer levar em conta argumentos que permitam vislumbrar o outro lado da equação, qual seja, a influência na ação dos sistemas de significados objetivos e externos ao indivíduo. Isso é proporcionado pela abordagem institucional.

Nesses termos, a análise empreendida revela que a representação de indivíduo emergente dos princípios da abordagem institucional se assemelha àquela identificada na abordagem cognitiva, no que concerne ao mecanismo de desenvolvimento mental de padrões de significados e de interpretação e à maneira como são utilizados para a formulação da estratégia organizacional. Entretanto, conforme esclarecem DiMaggio e Powell (1991), a abordagem institucional enfatiza as propriedades de instituições, ampliando o foco de análise para além das conseqüências diretas de atributos e motivos individuais ou de escolhas autônomas. Vislumbra a ação como impregnada (*embedded*) pelo contexto ambiental, o que torna a racionalidade dos indivíduos mais complexa do que aquela assumida pelo 'homem econômico'. Tal impregnação pode ser cognitiva, advinda de regularidades estruturadas de processos mentais que limitam o raciocínio lógico; cultural, decorrente de entendimentos coletivos compartilhados; política, originária da influência de instituições sociais; ou estrutural, baseada em padrões de relações interpessoais.

Em outras palavras, os partidários do novo institucionalismo consideram que o comportamento individual é modelado por padrões criados e



compartilhados na interação, mas incorporados na forma de normas e regras objetivas, cristalizadas na sociedade como concepções legitimadas sobre a maneira mais eficaz de funcionamento das organizações. Portanto, sob a orientação dos ditames sociológicos de Berger e Luckmann (1967), as investigações empreendidas sobretudo por DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Rowan (1983) e Scott (1983b, 1995c) implicitamente transmitem um conceito de indivíduo enquanto ator social: um ser que assume um papel, ou identidade na ótica dos teóricos cognitivistas, cujas características são esboçadas de acordo com as expectativas de grupos externos sobre quem ele é e a maneira como deve enfrentar certas situações. Empregados com direitos e responsabilidades ou gestores com obrigação e capacidade de planejar, gerenciar, dirigir e controlar, configuram-se então como tipos de atores desempenhando papéis socialmente construídos, dotados de diferentes habilidades para exercer atividades organizacionais.

Visto desse ângulo, na posição de dirigente o indivíduo decreta (*enact*) mais do que age. No cotidiano da organização, ele confronta escolhas, mas estabelece alternativas, resultados, interesses e objetivos com base em critérios de referência definidos e consolidados por estruturas e sistemas sociais como o Estado, a indústria, associações profissionais, entre outros. Diante da incerteza ou da ambigüidade, em particular, procura obedecer às exigências governamentais, imitar estratégias formuladas pelos concorrentes ou implementar procedimentos adotados por redes profissionais, com o intuito de obter benefícios e recursos e, por conseguinte, angariar apoio e aceitação para a organização (DiMaggio e Powell, 1983). Por exemplo, a posse de certificações da série ISO 9000 reveste-se de importância, ao possibilitar o alcance ou a manutenção da legitimidade ambiental. Por outro lado, no caso de ocorrência de conflito entre demandas internas e externas, o dirigente pode evitar ou desafiar a conformidade, mas sob o risco de ameaçar a sobrevivência da organização, como adverte Oliver (1991). Enfim, o conceito de homem na abordagem

institucional se alicerça na idéia de construção socialmente modelada de um sistema comum de significados organizacionais.

**A representação do indivíduo identificada nas abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional encontra-se sintetizada no Quadro 4.**

**Quadro 4 - Componentes da Representação do Indivíduo nas Abordagens em Foco**

<b>Representação</b>	<b>Abordagem da Escolha Estratégica</b>	<b>Abordagem Cognitiva</b>	<b>Abordagem Institucional</b>
	<b>agente econômico</b>	<b>agente psicossocial</b>	<b>ator social</b>
Indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> <li>. ser racional, autônomo</li> <li>. formulação de estratégias conforme a avaliação das circunstâncias ambientais, visando à maximização dos resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. ser com múltiplas racionalidades</li> <li>. formulação de estratégias conforme percepções e interpretações compartilhadas da realidade, visando à satisfação dos resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. ser social</li> <li>. formulação de estratégias conforme significados atribuídos às regras de funcionamento organizacional, institucionalizadas na sociedade</li> </ul>

Sumariando, infere-se que na abordagem da escolha estratégica o indivíduo é visualizado como agente econômico: um ser racional, autônomo, integrante de uma coalizão dominante, que formula estratégias organizacionais a partir da avaliação das circunstâncias ambientais, visando à maximização dos resultados. Na abordagem cognitiva ele se manifesta como agente psicossocial, um ser portador de múltiplas racionalidades, que define estratégias conforme percepções e interpretações compartilhadas da realidade, em busca de

resultados satisfatórios. Já na abordagem institucional considera-se que ele se comporta como ator social, ao formular ações estratégicas com base nos significados atribuídos às regras de funcionamento das organizações, institucionalizadas na sociedade.

Para Scott (1981) a função principal de uma definição é auxiliar na distinção de fenômenos. Dando prosseguimento à análise, constata-se que tentativas de delimitação do conceito de organização priorizam variadas instâncias para diferenciá-la de outros tipos de agrupamentos coletivos. Segundo Bastos (2000) existem pelo menos duas fontes de tensão associadas a tal empreendimento: a primazia de acepções de processo ou de entidade, relativas aos aspectos verbal e substantivo presentes no emprego cotidiano da palavra e, em decorrência, a prioridade posta nas ações dos integrantes ou nas dimensões da organização. Na prática elas se entrelaçam, demonstrando que as diferenças são apenas de ênfase ou de formas de conceber a natureza da relação entre os atos individuais e as suas conseqüências.

A título de ilustração, Bastos (2000) constata que na matriz conceitual iniciada pelo movimento das relações humanas e aprimorada pela teoria comportamental, sobressai a instância processual do ato de organizar. Barnard (1938, p. 101), por exemplo, presume a existência de uma organização "quando (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si, (2) que desejam contribuir com a sua ação (3) para a realização de um propósito comum".

Por sua vez, ancorando-se nas teorias estruturalista e contingencial, definições posteriores realçam a idéia de organização como entidade, ou estrutura factual, tangível, concreta e relativamente estável, cujos componentes respondem por parte do comportamento dos indivíduos que nela trabalham (Hall, 1984). Os conceitos resultantes salientam a combinação de três características organizacionais, em particular. Primeiro, a organização é concebida como

coletividade orientada para o alcance de objetivos específicos. Como esclarece Scott (1981), tal procura é tida como intencional no sentido de que o seu cumprimento requer a coordenação entre relações funcionais e atividades desempenhadas de maneira sistemática. Os objetivos são específicos na extensão em que são definidos de forma clara, proporcionando critérios precisos para a seleção de alternativas de ação. Além disso, a organização exibe uma estrutura formal: um conjunto de rotinas, regras e procedimentos explícitos e hierarquicamente distribuídos. Por fim, os estudiosos declaram que as operações organizacionais sofrem a influência de demandas ambientais.

A busca da representação de organização subjacente ao desenvolvimento da abordagem da escolha estratégica revela a predominância de um conceito de organização que parece assentar-se nas idéias advogadas na última vertente. Ao investigar o crescimento de grandes corporações norte-americanas, Chandler Jr. (1962) assume a instância substantiva para descrever a adoção de arranjos estruturais e estratégias de mercado no transcorrer do período formador do capitalismo moderno. Ao reportar-se aos problemas empresarial, de engenharia e administrativo com os quais os dirigentes têm de lidar para obter o alinhamento da organização com o ambiente, Miles e Snow (1978) enfatizam sobretudo exigências estruturais e tecnológicas. Child (1972) igualmente se concentra em tal acepção, ao situar nas etapas do exercício da escolha estratégica a delimitação de objetivos, a avaliação de expectativas e tendências ambientais, a implantação de um quadro de pessoal, de tecnologias e de um arranjo estrutural congruentes com a ação planejada, e submetê-los às preferências dos integrantes da coalizão dominante da organização.

Acredita-se portanto que, sob o prisma da abordagem da escolha estratégica, a organização é vislumbrada como sistema racional, deliberadamente instituído para a consecução de objetivos específicos e

susceptíveis de negociação por aqueles que detêm o poder de estabelecer os meios para atingi-los. Configura-se ainda como entidade produtiva, e assim comercializa produtos ou serviços, e se estrutura por atividades formalizadas e interdependentes, delineadas de acordo com requisitos tecnológicos e demandas do ambiente.

Em época recente, sinais crescentes de questionamento à perspectiva da organização como objeto conduziram ao resgate da acepção verbal, recolocando o indivíduo e os processos organizativos no centro das atenções. Tal posição foi fortalecida a partir da propagação da corrente do construcionismo social, responsável pela ênfase no efeito da ação na produção e reprodução das estruturas sociais, ou a sua estruturação (Giddens, 1978, 1989), e que contribuiu para despertar o interesse dos estudiosos pela influência da cognição na formulação de estratégias, conforme relatado em capítulo anterior.

Seguindo essa tendência, Silverman (1970) critica a reificação e a visão estática decorrentes da adoção de conceitos que privilegiam dimensões organizacionais, e introduz uma teoria orientada para a ação, baseada na idéia de organização enquanto conjunto de significados continuamente construídos e reconstruídos pelos atores que a integram. Weick (1995, p. 170) a define como mente coletiva, ou universo de pensamento que combina "a subjetividade genérica das rotinas de integração, a intersubjetividade das interpretações que se reforçam mutuamente, e o movimento de idas e vindas entre essas duas formas por meio de comunicações contínuas". Pondy e Mitroff (1979), por sua vez, aproximando-se dos enfoques que a encaram como cultura, consideram a organização como universo simbólico.

Nessa perspectiva, proceder à tarefa de identificação da representação da organização subjacente aos postulados da abordagem cognitiva envolve a necessidade de reunir fragmentos à procura de um eixo comum. Além do caráter

multidisciplinar das investigações precedentes à introdução dessa abordagem no campo da administração estratégica, o próprio destaque comumente colocado na natureza processual do seu objeto de estudo, torna a análise mais complexa.

Mediante as considerações acima, no quadro de referência esboçado no segundo capítulo, inicialmente demonstrou-se que para Gardner (1996) a ciência cognitiva visa a compreender a origem, a produção e o uso do conhecimento. Ao transpor essa idéia para o contexto da organização, e combiná-la com a sua intrínseca instância funcional, é possível supor então que para os cognitivistas ela se configura como um conjunto de reservas localizadas de conhecimento, que espelham o processo de apreensão da realidade por meio do uso de mecanismos mentais.

Por outro lado, há que se retomar a concepção de Giddens (1978, 1989): a estrutura é tanto meio como resultado da ação. Delinear tal compreensão, conduz ao entendimento das práticas organizacionais de uma perspectiva mais dinâmica, enquanto produto de uma estrutura construída "para refletir e facilitar significados [a qual] descreve tanto o arcabouço prescrito quanto as configurações de interação realizadas e a extensão na qual eles são mutuamente constituídos e constitutivos" (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980, p. 3). Nesses termos, supõe-se que a estrutura da organização contempla duas faces interdependentes: (1) o arcabouço prescrito, correspondente à disposição formal de níveis hierárquicos, de regras e de procedimentos, que normatizam as atividades; e (2) os padrões emergentes de interação, produto da percepção e da interpretação contínuas de regras e procedimentos na rotina diária da organização. O intercâmbio entre padrões normativos e padrões de interação é efetuado por meio da articulação entre valores, crenças e interesses, agrupados em esquemas interpretativos. Desse modo, estratégias de ação são formuladas mediante a leitura intersubjetiva e constante da estrutura e dos processos

organizacionais, que permite a elaboração de uma resposta adequada às exigências ambientais (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Hinings e Greenwood, 1988).

Nessa linha de raciocínio, emerge da abordagem ora focalizada uma representação da organização como um universo cognitivo, no qual os objetivos, a missão, a hierarquia de autoridade, as descrições de cargos e os procedimentos operacionais deixam de ser vistos como características concretas e se tornam artefatos simbólicos, projetados sobre uma base de conhecimentos, que refletem a maneira como os indivíduos percebem e interpretam a realidade organizacional. Portanto tal universo é formado por reservas localizadas de conhecimento e artefatos simbólicos, criados por significados compartilhados, e mobilizados por atores em interação. Essa definição ratifica a afirmação de Hinings e Greenwood (1988) de que organizações são mais bem compreendidas em termos de padrões, ao invés da detecção exclusiva de conjuntos de dimensões.

A transição da ênfase no substrato substantivo para a instância verbal do conceito de organização também foi impulsionada sob a égide da tradição fenomenológica de Berger e Luckmann (1967), explicada em capítulo precedente, e de Weick (1987). Em linhas gerais, para esse autor o termo 'organização' contempla mais ordem, coordenação e sistematização do que se descobre na observação de pessoas trabalhando juntas em uma situação real. A ordem é transitória, imposta em meio da eclosão de interesses divergentes, competição profissional, rotatividade de empregados e recursos incertos. Logo as atividades estão sujeitas à constante definição e redefinição, conforme acima explicitado e, por conseguinte, a organização não é uma entidade, mas um sistema social frouxamente conectado, construído em interação.

No âmbito organizacional tais enfoques inspiraram a formação da corrente neoweberiana, cujos principais expoentes são March e colaboradores (vide March e Simon, 1958; Cyert e March, 1963; Cohen, March e Olsen, 1972; March e Olsen, 1976). Em suas investigações eles destacam o caráter cognitivo da ação de atores individuais e coletivos, sem perder de vista os atributos formais da burocracia. Projetam então uma imagem de organização como sistema social composto por setores que operam com base em funções rotineiras e regularizadas e por setores nos quais as atividades contemplam a negociação da ordem interna e do intercâmbio externo. Nesse sentido, constata-se que muitas vezes decisões são tomadas no cotidiano, fundamentadas em preferências inconsistentes e mal definidas, devido aos limites cognitivos e aos interesses dos grupos dominantes. A tecnologia é obscura, normas são violadas e a participação é fluida, à medida que as pessoas interpretam o que fazem ou devem fazer durante o desempenho das suas tarefas. Sob tais condições, caracterizam as organizações como anarquias organizadas, que funcionam de acordo com escolhas ambíguas e articulações frouxas.

Entre os institucionalistas, Meyer e Rowan (1983) encaram essa situação como oportunidade para o surgimento de organizações guiadas por regras e crenças, ou mitos racionais, institucionalizados em um campo de relações específico, que proporcionam ordem e significado às suas rotinas e arranjos estruturais, além de referência para escolhas e ações, sobretudo para aquelas de natureza estratégica. Ainda assim, argumentam que a incorporação de concepções socialmente construídas pode colidir com critérios internos de eficiência, porque regras externas nem sempre fornecem orientações claras e precisas para a prática diária das atividades técnicas. Portanto, para manter a conformidade ambiental, a organização procura proteger a sua estrutura, efetuando ligações frouxas entre procedimentos administrativos e técnicos, sem



se transformar necessariamente em anarquia. Evitando a interdependência funcional, ela minimiza a possibilidade de ocorrência de inconsistências, disputas e conflitos, preserva a estabilidade das operações internas e garante o suporte ambiental. Afinal, ao demonstrar que atua de acordo com normas definidas e racionalizadas na sociedade, a organização obtém legitimidade, e assegura a sua sobrevivência e capacidade de expansão por meio da criação de oportunidades para alocar mais recursos e implementar inovações.

Cabe elucidar que na abordagem institucional não se exclui a possibilidade de existirem organizações predominantemente orientadas pela lógica da eficiência, nas quais se privilegia a natureza técnica do processo produtivo, conforme poderá ser observado na elaboração da representação do ambiente, apresentada na seqüência. No entanto, em sua essência, o conceito de organização aqui transmitido, baseia-se no desencadeamento do processo de institucionalização e no seu efeito sobre a ação. Portanto, sob a ótica dessa abordagem, a organização parece ser vislumbrada como arena social, parte integrante de um sistema de relações de um campo específico, constituída por atividades padronizadas e frouxamente conectadas, que refletem normas e regras sociais.

No Quadro 5, exposto a seguir, pode-se verificar a representação da organização detectada na análise dos pressupostos das abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional. Em síntese, infere-se que na abordagem da escolha estratégica a organização é considerada um sistema racional, ou uma entidade produtiva composta por atividades formalizadas e interdependentes, estabelecidas de acordo com exigências tecnológicas e ambientais, e deliberadamente definidas para a consecução de objetivos específicos e negociáveis. Na abordagem cognitiva a organização se revela um universo cognitivo, formado por reservas localizadas de conhecimento e artefatos

simbólicos, criados por significados subjetivamente compartilhados e mobilizados na interação dos indivíduos. Na abordagem institucional a organização se mostra uma arena social, ou componente do sistema de relações de um campo específico, formado por atividades padronizadas e frouxamente articuladas, que expressam normas e regras sociais.

**Quadro 5 - Componentes da Representação da Organização nas Abordagens em Foco**

<b>Representação</b>	<b>Abordagem da Escolha Estratégica</b>	<b>Abordagem Cognitiva</b>	<b>Abordagem Institucional</b>
	<b>sistema racional</b>	<b>universo cognitivo</b>	<b>arena social</b>
Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>. entidade produtiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. reservas localizadas de conhecimento e artefatos simbólicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. componente do sistema de relações de um campo específico</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>. atividades formalizadas e interdependentes, delineadas por exigências tecnológicas e ambientais, e deliberadamente definidas para a consecução de objetivos específicos e negociáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. significado subjetivamente compartilhados e mobilizados por atores em interação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. atividades padronizadas e frouxamente conectadas</li> <li>. normas e regras sociais</li> </ul>

A linha de raciocínio seguida até o momento exprime a idéia de que as organizações não são auto-suficientes: para continuarem a existir, elas precisam conectar-se com o ambiente. Os primeiros passos em direção ao reconhecimento dessa relação foram dados pela escola estruturalista, e intensificados pela teoria contingencial. Desde então, os estudiosos deixaram de centrar a sua preocupação apenas nas características internas da organização, deslocando o foco de investigação para os elementos ambientais.

As pesquisas inspiradas na teoria contingencial sugerem que, em uma esfera mais ampla, o ambiente é complexo, multivariado e comum a todas as organizações, abarcando o contexto tecnológico, econômico, legal, cultural e demográfico; mas cada organização também lida com um segmento ambiental próximo e específico, designado por Dill (1958) ambiente de tarefa. Nele se encontram os indivíduos, grupos e instituições com os quais a organização se empenha em estabelecer relações de troca dos recursos e das informações necessários para o alcance dos seus objetivos.

O ambiente de tarefa é repartido em quatro setores principais: mercado consumidor; fornecedores em geral, sejam de capital, de material, de mão-de-obra, de equipamentos ou de serviços; concorrentes para mercados e recursos; e agências regulamentadoras, incluindo o Governo, sindicatos, associações profissionais, entre outros. A organização estabelece uma relação de dependência ou de poder com esses setores e, para se consolidar no ambiente, procura formular estratégias que possibilitem minimizar a dependência e elevar o poder. Para tanto, ela pode, por exemplo, substituir ou diversificar a linha de produtos, investindo em novos mercados, o que acarreta mudanças no seu arranjo estrutural (Dill, 1958; Thompson, 1976; Hall, 1984).

A análise do quadro referencial previamente proposto, demonstra que o conceito de ambiente adotado pela abordagem da escolha estratégica equivale ao ambiente de tarefa. Andrews (1965), por exemplo, concebe o modelo SWOT com base na admissão da influência do ambiente no processo de definição da estratégia organizacional, e assim propõe a avaliação dos aspectos internos à luz das circunstâncias externas. Miles e Snow (1978) apresentam uma tipologia na qual classificam estratégias de acordo com o alinhamento da organização a domínios de produto e de mercado, preconizando então um *continuum* de comportamento adaptativo às características da indústria, onde ela se situa. Porter (1986, p. 22) identifica as forças competitivas no ambiente que afetam a formulação de estratégias, referindo-se a fornecedores, concorrentes e

compradores, e afirma que "o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete". Child (1997) assume em artigo recente a predominância da idéia de ambiente de tarefa, quando desenvolveu o conceito de escolha estratégica, fundamentado no reconhecimento de que as estratégias definem a relação entre a organização e o ambiente, conforme explicitado no capítulo 2. Em síntese, na abordagem focalizada o ambiente é representado como o mercado ou o segmento externo mais próximo à organização, que fornece as informações e os recursos técnicos e financeiros necessários ao seu desempenho.

É importante deixar claro que o conceito de ambiente de tarefa delineado na teoria contingencial corresponde àquele utilizado na abordagem da escolha estratégica somente no que se refere às suas características, e não necessariamente no aspecto de relação entre a organização e o ambiente, ou o chamado processo de adaptação. Na teoria contingencial parte-se do pressuposto de que o ambiente impõe restrições, coações, problemas e incertezas a serem enfrentados, uma vez que a sobrevivência da organização depende do ajuste a tais circunstâncias (Dill, 1958; Lawrence e Lorsch, 1967). Embora resquícios dessa idéia tenham permanecido nas investigações que deram início ao seu desenvolvimento, como na de Andrews (1965) em particular, na abordagem da escolha estratégica sobressai a habilidade do dirigente em perceber as condições ambientais e revertê-las a favor da organização, por meio da formulação de ações estratégicas, como enfatiza Child (1972, 1997).

A abordagem cognitiva desafia a concepção de definição de práticas organizacionais dentro de uma teia de relações externas e substratos tangíveis. De acordo com Smircich e Stubbart (1985), para os proponentes dessa abordagem o ambiente parece um rótulo conveniente para designar as atividades organizadas na sociedade, geradas por indivíduos que se esforçam intelectualmente para dar sentido aos seus atos. Nesse caso, não existem ameaças ou oportunidades ambientais concretas, apenas registros de ações

materiais e simbólicas, transformados em realidade coletiva. Nas palavras de Weick (1995), é a fabricação de sentido ou *sensemaking*.

Encontrar um sentido implica converter experiências e eventos em algo inteligível por meio do entendimento das relações e dos elementos que os constituem. Para tanto, empregam-se mapas cognitivos. De modo análogo ao uso de mapas cartográficos, os mapas cognitivos ressaltam a quais fatores o indivíduo confere maior atenção diante de um dado contexto. Retratam a situação tal como o indivíduo a percebe, o seu 'modo próprio de fazer as coisas', intermediado por vieses cognitivos e concretizado na utilização de esquemas interpretativos (Huff, 1990; Fiol e Huff, 1992; Laroche e Nioche, 1994; Weick, 1995).

Nessa perspectiva, o ambiente não assume o caráter de um objeto palpável, ou um substrato com características e dimensões susceptíveis de delimitação e descrição, como o consideram os adeptos das outras abordagens em estudo. O ambiente aqui é fruto da percepção e da interpretação de redes relacionais externas, que ganham coerência e consistência na formulação de cursos de ação. Em outras palavras, os integrantes da organização não 'enxergam' o ambiente, mas o constroem nas suas mentes na forma de padrões de significados e modos de interpretação intersubjetivos. Logo acredita-se que ele é definido no âmbito da abordagem focalizada como domínio cognitivo, ou repositório de padrões de significados criados por indivíduos e organizações em permanente troca de interpretações de eventos.

Uma questão implícita a essa representação e que ainda desperta certa polêmica é a demarcação das fronteiras entre a organização e o ambiente. Se na abordagem da escolha estratégica o ambiente é considerado uma espécie de fator limitante, de cujas flutuações a organização deve proteger-se, e na abordagem cognitiva uma abstração mental, na teoria institucional ele surge como instância que se infiltra no cotidiano organizacional. Sob tal perspectiva de análise, as organizações estão imersas em ambientes, dos quais elas retiram e a

eles transmitem modos adequados de ação, sobretudo de natureza estratégica. Especificamente, elas se encontram em setores sociais.

Segundo Scott e Meyer (1991), o setor social inclui as organizações que operam em um mesmo campo, para fabricar produtos e prestar serviços similares, e aquelas com as quais elas mantêm ligação em nível local, nacional e internacional, como fornecedores, clientes, investidores, concorrentes, agências estatais, associações profissionais, entre outras. Nesse sentido, os componentes de um setor social são interligados funcionalmente, mesmo quando localizados em distâncias geograficamente distantes, e as suas atividades se norteiam por lógicas diferenciadas e definidas de acordo com o ambiente que os envolve, seja técnico, seja institucional.

No capítulo segundo, relatou-se que o ambiente técnico é caracterizado por uma dinâmica de funcionamento que salienta a troca de bens ou serviços, de maneira que as organizações que nele se situam, como as empresas de manufatura, concentram as suas energias no controle e na coordenação dos processos produtivos, e são avaliadas pela eficiência em termos de quantidade e qualidade. Para Scott e Meyer (1991) esse tipo de ambiente corresponde ao chamado mercado competitivo. O ambiente institucional, por sua vez, realça a elaboração e a difusão de regras e procedimentos aos quais as organizações, como escolas e hospitais públicos, devem conformar-se para obter apoio e legitimidade. Tais requisitos procedem do Estado, de redes profissionais e até mesmo de empresas concorrentes, que avaliam as organizações pela adequação do arranjo estrutural às suas exigências (DiMaggio e Powell, 1983; Scott e Meyer, 1991).

Há ainda setores cujos componentes são envolvidos tanto pelo ambiente técnico como pelo ambiente institucional, como o bancário. Isso sugere que as organizações de um setor social estão sujeitas a pressões de caráter técnico e institucional, em diferentes proporções. A combinação resume-se numa questão de grau. Segundo Scott e Meyer (1991) as universidades, por exemplo,

enfrentam pressões institucionais de maior intensidade, uma vez que o controle ambiental sobre elas incide principalmente sobre as normas e procedimentos de trabalho. O currículo do corpo docente, os programas de disciplinas e os diplomas refletem o seu êxito e, por conseguinte, lhe garantem legitimidade e a obtenção dos recursos necessários para a sua sobrevivência.

As idéias precedentes revelam, portanto, que a definição das ações organizacionais sofre a influência de amplo conjunto de redes relacionais concretas. Nos termos do presente ensaio, o ambiente é então considerado pelos adeptos da abordagem institucional como setor social, ou campo externo que possui organizações fabricantes de produtos ou prestadoras de serviços similares, além de organizações responsáveis pela promulgação de regras de funcionamento organizacional e de alcance da legitimidade ambiental.

No Quadro 6 pode-se observar a representação do ambiente identificada no exame dos pressupostos das abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional.

**Quadro 6 - Componentes da Representação do Ambiente nas Abordagens em Foco**

<b>Representação</b>	<b>Abordagem da Escolha Estratégica</b>	<b>Abordagem Cognitiva</b>	<b>Abordagem Institucional</b>
	<b>ambiente de tarefa</b>	<b>domínio cognitivo</b>	<b>setor social</b>
Ambiente	. mercado ou segmento externo mais próximo à organização	. repositório de padrões de significados	. campo externo
	. informações e recursos técnicos e financeiros necessários ao desempenho da organização	. padrões de significados criados por indivíduos e organizações em permanente troca de interpretações de eventos	. organizações que oferecem produtos e serviços semelhantes e organizações que estipulam regras de funcionamento e de obtenção da legitimidade ambiental

Sumariando, na abordagem da escolha estratégica enfoca-se o ambiente de tarefa, considerado o mercado ou segmento externo mais próximo à organização, que proporciona as informações e os recursos técnicos e financeiros necessários ao seu desempenho. Infere-se que na abordagem cognitiva o ambiente é considerado um domínio cognitivo, ou repositório de padrões de significados, criados por indivíduos e organizações em permanente troca de interpretações de eventos. Na abordagem institucional ele é representado como setor social, ou campo externo detentor de organizações que oferecem produtos e serviços semelhantes, e de organizações que estipulam regras de funcionamento e de obtenção da legitimidade ambiental.

#### **4.2. Orientação da ação**

Toda a investigação realizada no campo da teoria das organizações apóia-se em suposições sobre a natureza da relação existente entre o homem e o ambiente. No âmago dessa questão reside o debate clássico entre os partidários da orientação determinista ou voluntarista da ação, além daqueles que se situam em alguma posição entre os dois extremos, como previamente explicado. A título de recapitulação, os deterministas atribuem ao ambiente o comando do funcionamento organizacional, enquanto os voluntaristas acreditam que o homem é propenso a agir e, como tal, capaz de lidar com as forças ambientais e de intervir no destino da organização (Astley e Van de Ven, 1983; Hrebiniak e Joyce, 1985). Cabe apresentar, na sequência do presente trabalho, as suposições que sustentam o desenvolvimento das abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional no concernente à formulação da estratégia



organizacional. Algumas delas já se encontram implícitas nas representações do indivíduo, da organização e do ambiente acima delimitadas.

A análise do quadro referencial esboçado no segundo capítulo, denota que os proponentes da abordagem da escolha estratégica parecem partilhar predominantemente a orientação voluntarista. Indivíduos, escolha, autonomia, maximização de resultados, negociação, ameaças e oportunidades ambientais revelam-se palavras-chaves na elaboração dos seus argumentos. No âmbito das investigações empreendidas, dirigentes proativos, detentores do poder na organização, assumem uma postura racional na definição de ações estratégicas, refletida no delineamento de um arranjo formal moldado por critérios técnicos e funcionais, visando ao alcance de objetivos específicos e negociáveis. E o ambiente é visualizado como a fonte reguladora das exigências do processo produtivo, podendo ser manipulado de acordo com os interesses organizacionais, à medida que os dirigentes dele extraem o que é essencial para dar continuidade às operações e manter vantagens competitivas (Cyert e March, 1963; Child, 1972; Andrews, 1981). Como observam Hrebiniak e Joyce (1985), a ênfase nos fins prevalece, expressa na formulação de estratégias voltadas para o investimento em novos produtos e serviços, para a conquista de novos consumidores e mercados, para o incremento da capacidade de produção, ou estratégias prospectoras e analíticas nas palavras de Miles e Snow (1978) e estratégia de diferenciação para Porter (1986).

Vale ressaltar que a abordagem da escolha estratégica também comporta uma orientação determinista, ao pressupor a possibilidade de que os indivíduos desfrutem de autonomia limitada na relação com o ambiente. Segundo Child (1997) os dirigentes podem optar por retirar os produtos da organização do

mercado atual e distribuí-los em outros mercados, por exemplo, além de efetuar os ajustes internos necessários para a implantação desse tipo de estratégia. Ao mesmo tempo, o segmento ambiental no qual a organização opera delimita o seu escopo de ação, ao impor certas condições para o desempenho das suas atividades. Assim ameaças e oportunidades externas transformam-se em parâmetros de referência no momento de escolha entre alternativas de ação e o dirigente só elabora uma resposta organizacional, quando elas se manifestam, como implícito no modelo de Andrews (1965). Isso permite reconhecer o aspecto reativo da formação de estratégias.

Contudo, se a idéia é distinguir as suposições subjacentes aos pressupostos da abordagem da escolha estratégica em termos de orientação da ação, tomam-se as características dos tomadores de decisão como unidade básica de análise. Além disso, procura-se verificar o predomínio na adoção de um ou de outro tipo de orientação, conforme enfatizado ao se tecerem considerações sobre o método do presente estudo. Nesse caso, a atenção se volta para a posição voluntarista.

**Na abordagem cognitiva constata-se igualmente a presença de suposições que parecem convergir para a predominância de uma orientação voluntarista; mas o dirigente poderoso e empenhado em maximizar resultados com base no uso**

de mecanismos lógicos e ordenados de decisão, dá lugar ao dirigente que age intencionalmente em busca de soluções satisfatórias, restringido por limitações cognitivas. Ele define estratégias ancorado em um conjunto de significados e interpretações compartilhados, construídos na interação e transmitidos e renovados por meio do desenho da estrutura e dos processos organizacionais. Nesses termos, encara o ambiente como repositório de novos significados, veiculados pelos componentes das redes relacionais e susceptíveis de formulação e reformulação, conforme os objetivos e os interesses organizacionais (Ranson, Hinings e

**Greenwood, 1980; Huff, 1990; Laroche e Nioche, 1994).**

Embora o foco na conformidade como principal resposta organizacional às expectativas ambientais freqüentemente confira à abordagem institucional um caráter determinista na literatura especializada, o exame mais atento dos seus pressupostos sugere o emprego de uma orientação da ação localizada entre os dois extremos em estudo. Guiado pelo que March e Olsen (1984) denominam a lógica da 'adequabilidade' (*appropriateness*), o dirigente aqui é considerado um indivíduo que formula estratégias baseado em alternativas, preferências e conseqüências modeladas por regras disseminadas e racionalizadas na sociedade. Sob esse prisma, meios e fins são institucionalmente definidos, e a ação associa-se a papéis, obrigações, práticas e procedimentos padronizados por processos externos, incorporados no arranjo formal com vistas à obtenção de legitimidade ambiental (Meyer e Rowan, 1983; Scott, 1983b).

Todavia Scott (1991, 1995c) assinala que se por um lado os adeptos da abordagem focalizada insistem em que os indivíduos reagem às pressões ambientais, aderindo a preceitos coerentes com conjuntos de significados socialmente construídos e compartilhados, por outro admitem que eles os interpretam na rotina diária e, assim, selecionam os sistemas sociais com os quais a organização deve conectar-se para angariar aceitação e, conseqüentemente, recursos para a implementação das suas estratégias. Tal argumento parece aproximá-los da posição voluntarista. Além disso, a própria distinção entre ambiente técnico e ambiente institucional contribui para derrubar a imagem de indivíduos e organizações passivos, enquadrados por moldes

sociais, já que nos contextos institucionais também ocorrem disputas pela lealdade organizacional (Scott, 1991).

A orientação da ação adotada pelos proponentes das abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional encontra-se sintetizada no Quadro 7.

**Quadro 7 - A Orientação da Ação nas Abordagens em Foco**

<b>Abordagem</b>	<b>Orientação da Ação</b>
Escolha Estratégica	<b>voluntarista</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. indivíduos proativos</li> <li>. escolhas racionais em situações de definição de estratégias</li> <li>. manipulação da ação estratégica em face de forças endógenas e exógenas</li> </ul>
Cognitiva	<b>voluntarista</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. indivíduos proativos</li> <li>. escolhas 'satisficientes' em situações de definição de estratégias</li> <li>. formulação e reformulação da ação estratégica em face da interpretação de forças endógenas e exógenas</li> </ul>
Institucional	<b>posição intermediária (determinista/voluntarista)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. indivíduos ativos</li> <li>. escolhas nas quais a racionalidade predominante é componente da própria ação social</li> <li>. definição de estratégias de acordo com a reciprocidade interpretativa das exigências internas e externas</li> </ul>

Em resumo, infere-se que na abordagem da escolha estratégica predomina a orientação voluntarista, sob a qual os indivíduos são considerados seres proativos, que efetuam escolhas racionais em situações de definição de estratégias e podem manipular a ação em face de forças endógenas e exógenas.

Na abordagem cognitiva a orientação voluntarista também parece prevalecer, a partir da perspectiva de que os indivíduos são proativos e, ao definirem estratégias, fazem escolhas 'satisficientes', podendo formular e reformular a ação mediante a interpretação das condições internas e externas. Por fim, acredita-se que as suposições acerca da relação homem-ambiente sustentadas na abordagem institucional se encaixam em uma posição intermediária, ao sugerirem uma visão de indivíduos ativos, que definem estratégias de acordo com a reciprocidade interpretativa entre as exigências internas e externas que as antecedem. Nesse caso, as escolhas são guiadas pela racionalidade predominante na própria ação social.

#### **4.3. Posição ontológica**

A seção em tela comporta a análise do último critério teórico selecionado: a posição ontológica assumida pelo pesquisador ao investigar o fenômeno da estratégia organizacional, expressa por suposições a respeito da natureza da realidade. Conforme se explica no capítulo anterior, a posição objetivista gira em torno da idéia de que a realidade é objetiva, concreta e externa ao indivíduo. A posição subjetivista supõe conceber a realidade como fruto da percepção individual. Resgata-se ainda a possibilidade de adoção de uma posição intermediária entre esses dois extremos, à semelhança do observado no exame da orientação da ação (Burrell e Morgan, 1979; Astley e Van de Ven, 1983; Hatch, 1997).

Os estudos empreendidos pelos partidários da abordagem da escolha estratégica parecem nortear-se predominantemente pela posição objetivista. Em concordância com a distinção de Wilson (1992), observa-se que a existência de

um mundo 'lá fora' é por eles definida na forma de um ambiente composto por fatos objetivos e acessíveis, condensados em uma variedade de dimensões percebidas pelos indivíduos e controláveis por meio de ações estratégicas bem sucedidas. Como se esboça na sua representação, nesses termos o ambiente é considerado um fenômeno tangível, com características, relações e comportamentos próprios, adjetivados em referências à ambientes 'complexos', 'dinâmicos' (Andrew, 1965), 'estáveis' (Miles e Snow, 1978) ou 'competitivos' (Porter, 1986). O mesmo acontece ao priorizarem a acepção substantiva do conceito de organização, concedendo-lhe uma qualidade de entidade, de estrutura factual e palpável, concebida para atingir um objetivo específico.

Nas investigações fundamentadas na abordagem cognitiva a realidade parece emergir da percepção e interpretação individuais, refletindo a adoção de uma posição predominantemente subjetivista. A tal posição, subentendida até mesmo no objeto de estudo dos adeptos dessa abordagem, associa-se a idéia de um mundo criado na mente dos indivíduos, não de maneira aleatória ou randômica, mas com base em padrões de significados agrupados em esquemas interpretativos, expressos em mapas cognitivos e concretizados na elaboração do desenho organizacional ou na formulação de cursos de ação consistentes e intencionais (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Huff, 1990; Scott, 1995c). Vale recordar que os mapas cognitivos são modelos descritivos dos elementos focalizados pelo indivíduo ao lidar com circunstâncias ambientais e dos caminhos percorridos pelo seu raciocínio para entendê-las (Laroche e Nioche, 1994). É sob essa perspectiva que se vislumbra a organização pelo substrato verbal, na qual são realçados os seus processos constitutivos, e os indivíduos que a integram como agentes que enfrentam eventos e situações, segundo o modo como os percebem.

Antes de prosseguir convém esclarecer que a organização e o ambiente são tratados na abordagem cognitiva como esferas unitárias. Em nível analítico, o contexto ambiental é levado em consideração, mas relegado à periferia da argumentação, centrada na dinâmica de processamento dos mecanismos cognitivos dentro da organização. Como se relata em seção anterior, os postulados sustentados nessa abordagem não permitem conceituar o ambiente em qualquer sentido concreto; é-lhe concedido um *status* ontológico precário, ao reduzi-lo a um conjunto de circunstâncias e redes relacionais que envolvem a organização, cuja influência no seu funcionamento depende da percepção dos seus integrantes.

A abordagem institucional rompe tal postura, promovendo a combinação entre as posições objetivista e subjetivista. Ao enfatizarem a natureza socialmente construída da realidade, os pesquisadores inspirados sobretudo no pilar cognitivo do neo-institucionalismo, contemplam o mundo como realidade ordenada, constituída de acordo com a interpretação de regras e normas criadas e consolidadas por meio da interação social. No transcorrer do tempo tais regras transformam-se em padrões, e passam a ser visualizadas como rotinas naturais de ação, ou concepções amplamente compartilhadas de procedimentos organizacionais e condições ambientais. Sob essa ótica, os sistemas de significados são tanto subjetivos como objetivos e externos aos indivíduos. E a organização não é apenas influenciada, mas impregnada pelo ambiente, à medida que a possibilidade de interpretação e procura por legitimidade estabelecem uma reciprocidade entre eles (Berger e Luckmann, 1967; DiMaggio e Powell, 1991; Scott, 1995c). Nas palavras de Berger e Kellner (1981, p. 31), "cada instituição humana é [...] uma cristalização de significados em forma objetiva. Quando os significados se tornam objetivados, institucionalizados, [...]"



convertem-se em pontos de referência para a ação relevante de inúmeros indivíduos, mesmo de uma geração para outra".

No Quadro 8 pode-se verificar a posição ontológica adotada pelos partidários das abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional no seu exame da formulação da estratégia organizacional.

**Quadro 8 - A Posição Ontológica nas Abordagens em Foco**

<b>Abordagem</b>	<b>Posição Ontológica</b>
Escolha Estratégica	<b>objetivista</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. realidade concreta</li> <li>. percepção e definição da realidade a partir das ações individuais</li> </ul>
Cognitiva	<b>subjetivista</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. realidade existe apenas em termos de como ela é percebida</li> <li>. realidade gerada por conexões entre ações e conjuntos de significados</li> </ul>
Institucional	<b>posição intermediária (objetivista/subjetivista)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. realidade possui uma existência ordenada</li> <li>. realidade objetivada por padrões de significados e de ações criados e consolidados na interação social</li> </ul>

Sumariando, infere-se que na abordagem da escolha estratégica predomina a posição ontológica objetivista, caracterizada pela suposição de que a realidade possui uma existência concreta, percebida e definida pelas ações dos integrantes da organização. Em contrapartida, na abordagem cognitiva prevalece a posição subjetivista, explícita na idéia de que a realidade existe apenas em termos de como ela é percebida pelos indivíduos, gerada por conexões entre as ações e os seus respectivos conjuntos de significados. Na abordagem institucional as suposições a respeito da natureza da realidade

parecem situar-se em posição intermediária, pressupondo que ela possui existência ordenada, objetivada por meio de padrões de significados e de ações criados e consolidados na interação social.

#### 4.4. Dimensão de análise

A inquirição das concepções delineadas sobre um fenômeno à luz de parâmetros teóricos também suscita derivações metodológicas. Como foi detalhado no capítulo terceiro, ao empreender uma investigação o pesquisador pode optar pelo exame das propriedades estruturais do contexto dentro do qual o fenômeno em estudo acontece ou por desvendar a maneira como o ator define tal ocorrência. A dimensão de análise focalizada pelos proponentes das abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional, ao conceituar a formação da estratégia organizacional, está resumida no quadro a seguir.

**Quadro 9 - A Dimensão de Análise nas Abordagens em Foco**

<b>Abordagem</b>	<b><u>Dimensão de Análise</u></b>
Escolha Estratégica	. o ator e as suas percepções objetivas da situação na qual a necessidade de definir estratégias emerge
Cognitiva	. o ator e as suas percepções e interpretações compartilhadas da situação na qual a necessidade de definir estratégias emerge
Institucional	. propriedades estruturais dos contextos interno e externo dentro dos quais a estratégia é definida

Tomando como base o quadro referencial exposto em capítulo antecedente e as descobertas analíticas apresentadas até o momento, observa-se que as concepções sustentadas pelos adeptos da primeira abordagem em estudo acerca da definição da estratégia organizacional, são calcadas no ponto

de vista do ator e nas suas percepções objetivas dessa situação, notadamente daquele que ocupa posições de poder na organização. Partindo-se do próprio conceito de escolha estratégica como processo no qual os membros da coalizão dominante decidem sobre cursos de ação (Child, 1972), o raciocínio e a argumentação parecem voltados para clarificar o modo como esforços individuais são despendidos para atingir resultados organizacionais.

É nesse sentido que Chandler Jr. (1962), por exemplo, define estratégia fundamentado no papel ativo exercido pelos indivíduos na modificação da estrutura. Ou que Child (1972) defende a adoção da idéia de escolha estratégica, enfatizando a autonomia dos tomadores de decisão e a sua responsabilidade na promoção de conexões entre a organização e o ambiente. Miles e Snow (1978) atribuem o êxito dessa conexão à habilidade dos dirigentes em solucionar simultânea e continuamente o problema empresarial, de engenharia e administrativo. Andrews (1965), por sua vez, associa todo o processo de formação de estratégias à figura dos dirigentes da organização, chegando a designá-los 'arquitetos do propósito organizacional'.

Conforme demonstrado no Quadro 9, ao esboçarem as suas investigações, os partidários da abordagem cognitiva privilegiam a mesma dimensão de análise. A diferença se encontra no seu interesse em captar, além das percepções, as interpretações compartilhadas da situação, explicável até mesmo pela preocupação em entender os conteúdos e os mecanismos mentais e a sua influência na formulação de ações e decisões, tida como o impulso para o desenvolvimento da própria abordagem.

Sob essa perspectiva, Makridakis (1990) enumerou generalizações e vieses cognitivos utilizados pelos dirigentes para simplificar o processo de resolução de problemas. Laroche e Nioche (1994) e Huff e colaboradores (vide

Huff, 1990; Fiol e Huff, 1992) procuraram identificar a maneira como os significados são atribuídos a um dado contexto por meio do uso de mapas cognitivos. Ranson, Hinings e Greenwood (1980) e Hinings e Greenwood (1988) investiram no entendimento da apreensão e elaboração de elementos simbólicos, explorando as noções de esquemas interpretativos, províncias de significados e arquétipos organizacionais. Importa destacar ainda o resgate, por parte de tais estudiosos, das idéias de Simon (1979) acerca das limitações da racionalidade e das características do 'homem administrativo', que deram margem à representação de indivíduo subjacente aos pressupostos dessa abordagem, explicitada anteriormente.

Por outro lado, os seguidores da abordagem institucional atentam para as propriedades estruturais dos contextos interno e externo dentro dos quais a estratégia emerge, guiados pela necessidade de aprofundar o conceito de ambiente e examinar o efeito na ação organizacional de facetas ambientais até então negligenciadas, como as crenças e as regras socialmente constituídas. Logo, como se verifica na apresentação dos critérios teóricos, os estudos realizados por Meyer e Rowan (1983) e Scott (1983b) concentram-se em torno de temáticas como o exame dos aspectos regulativos, cognitivos e normativos das instituições, a incorporação da legitimidade ambiental e a identificação de fontes potenciais de requerimentos institucionais. DiMaggio e Powell (1983) efetuam a distinção entre ambiente técnico e ambiente institucional. E Scott e Meyer (1991) descrevem as características do setor social.

#### **4.5. Lógica de investigação**

Finalmente, cabe elucidar a lógica de investigação implícita no desenvolvimento das concepções pertinentes à formação da estratégia

organizacional no âmbito das abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional. De acordo com explicações prévias, tal lógica revela-se pela adoção dos métodos dedutivo, indutivo ou hipotético-dedutivo, como evidenciado no Quadro 10.

**Quadro 10 - A Lógica de Investigação nas Abordagens em Foco**

<b>Abordagem</b>	<b>Lógica de Investigação</b>
Escolha Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>. método indutivo</li> <li>. método dedutivo</li> <li>. método hipotético-dedutivo</li> <li>. nexos preditivos</li> </ul>
Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>. método indutivo</li> <li>. método dedutivo</li> <li>. nexos explicativos</li> </ul>
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>. método dedutivo</li> <li>. método hipotético-dedutivo</li> <li>. nexos explicativos</li> </ul>

A análise realizada denota que, no caminho para a construção do conhecimento sobre estratégia, os proponentes da abordagem da escolha estratégica se orientaram pelo nexos preditivos. Entre eles, Andrews (1962) assume uma postura empiricista, e usa nas suas investigações o método indutivo. Constrói o modelo SWOT, a partir de observações acumuladas de experiências discutidas em sala de aula, promovendo a adequação entre a configuração da sua visão de estratégia e a pedagogia de ensino aplicada na *Harvard Business School*, escola na qual lecionou o curso de políticas de empresas. O autor desenvolveu assim conceitos-chaves sem basear-se em

qualquer esquema conceitual, e ainda hoje aplicáveis a um amplo conjunto de casos, sobretudo na prática empresarial.

Child (1972) se utiliza da lógica dedutiva para demonstrar que os estudos empreendidos pela teoria contingencial falham ao negligenciar a possibilidade de escolha estratégica. Para tanto, refuta o preceito sustentado pelos seus seguidores de delimitação de mudanças intencionalmente direcionadas por influência de imperativos estruturais e pressões ambientais, sob premissas tais como a de que o desenho da estrutura organizacional possui efeito limitado nos níveis de desempenho atingidos, ou que os tomadores de decisão percebem o efeito diferenciado dos fatores situacionais no arranjo estrutural. Conclui então que a principal fonte de variação da estrutura é o exercício da escolha estratégica pelos integrantes da coalizão dominante da organização.

Interessados em verificar por que organizações ostentam estratégias, estruturas e tecnologias variadas, Miles e Snow (1978) efetuam uma investigação em empresas pertencentes a quatro ramos industriais. Baseados no método hipotético-dedutivo, esboçam perguntas de pesquisa, cujas respostas resultam na construção de um modelo do processo adaptativo necessário para a manutenção do alinhamento organizacional aos ditames ambientais, além de uma tipologia de estratégias. As evidências encontradas também são por eles empregadas para sugerir um novo esquema conceitual e prescrever ações alternativas no irromper de mudanças estratégicas.

Por sua vez, guiados pelo nexó explicativo, os proponentes da abordagem cognitiva preocupam-se inicialmente com a geração de hipóteses, que permitam evidenciar a influência dos mecanismos mentais na formulação das estratégias organizacionais. Nesses termos, de início usam nas suas investigações o método indutivo. Estimulados pelos resultados de experiências em laboratório e estudos

de campo realizados nas áreas da psicologia, da neurociência e da inteligência artificial em particular, Huff (1990), por exemplo, distingue os tipos de mapas cognitivos usados pelos dirigentes para entender contextos envolvidos na formação de ações estratégicas, e Laroche e Nioche (1994) inferem a origem dos vieses cognitivos na organização.

Já Ranson, Hinings e Greenwood (1980) fixam o conceito de esquemas interpretativos, valendo-se do método dedutivo. Fundamentados sobretudo nas idéias de Giddens (1978) e Schutz (1979), eles reivindicam a superação da dicotomia tradicional entre arcabouço estrutural e padrões interativos. Presumem que o arranjo formal oferece normas para o desempenho das atividades, porém a rotina diária por vezes exige a sua aplicação a situações imprevistas, suscitando a interpretação de procedimentos e a emergência de interações dos integrantes da organização. Logo concluem que a estrutura organizacional se configura a partir da articulação recíproca entre atributos normativos e ação, intermediada por meio de esquemas interpretativos. Para especificar como tal relação se desenvolve ao longo do tempo e a extensão em que gera transformações mediante circunstâncias ambientais, os autores delineiam ainda proposições analíticas.

Os precursores da abordagem institucional também elaboram proposições para explicar como as ações organizacionais expressam regras e valores sociais. A título de ilustração, Meyer e Rowan (1983), orientados igualmente pela lógica dedutiva, observam que na literatura especializada as organizações são vislumbradas como sistemas formados por tarefas coordenadas e controladas, derivadas de redes complexas de natureza técnica. Argumentam que, no entanto, as organizações funcionam de acordo com a incorporação de regras definidas e racionalizadas na sociedade, em busca de legitimação. Sob essa ótica, propõem

que “quanto mais moderna a sociedade, maior a quantidade de estruturas racionalizadas em dado domínio e maior o número de domínios com instituições racionalizadas” (Meyer e Rowan, 1983, p. 26). Combinando proposições, definem, portanto, as noções de isomorfismo competitivo e institucional, aprofundadas por DiMaggio e Powell (1983).

Os argumentos apresentados por Meyer e Rowan (1983) serviram de base para a realização de diversas pesquisas de cunho hipotético-dedutivo, voltadas para o refinamento e a aplicabilidade das suas proposições. Entre elas, destacam-se o trabalho pioneiro de Fligstein (1985) sobre as causas da diversificação das grandes corporações norte-americanas durante o período de 1919 a 1979, e a tentativa de Orrù, Biggart e Hamilton (1991) de analisar a convergência entre fatores técnicos e institucionais em agrupamentos de organizações do setor privado, situadas no Japão, na Coreia do Sul e em Taiwan, conforme detalhado no capítulo segundo.



## 5. CONCLUSÕES

A realização do presente ensaio foi orientada pela inquietação por vezes observada na prática e na literatura especializada, quanto à necessidade de construção de um quadro referencial mais apropriado para subsidiar a formulação de estratégias nas organizações. Para tanto, procurou-se ultrapassar o clássico esquema da escolha racional, ainda empregado com frequência no desencadeamento de tal processo, e resgatar a influência de outros fatores como a cognição e as fontes externas de normatização e de legitimação.

A partir de tal prerrogativa foram estipulados critérios teóricos e metodológicos para verificar qual o tratamento dispensado à conceituação do fenômeno em estudo no âmbito das abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional. A detecção e a análise dos critérios selecionados e dos seus respectivos indicadores, permitiram distinguir um arranjo particular dos elementos constitutivos da concepção de estratégia organizacional adotada em cada uma delas.

Em linhas gerais, constatou-se que nas investigações efetuadas de acordo com os princípios da abordagem da escolha estratégica, o indivíduo é representado como agente econômico, sobretudo ao assumir a posição de dirigente. Ele age como ser racional e autônomo, integra uma coalizão dominante e define ações conforme a sua avaliação das condições exógenas, visando a atingir a maximização dos resultados. Exerce as suas funções em uma organização caracterizada como sistema racional, uma entidade produtiva composta por atividades formalizadas e interdependentes, delineadas por exigências tecnológicas e ambientais, e deliberadamente instituídas para a consecução de objetivos específicos e susceptíveis de negociação. Tal entidade

lida comumente com o segmento ambiental mais próximo, designado ambiente de tarefa (Dill, 1958), no qual se encontram os indivíduos, grupos e instituições fornecedores das informações e dos recursos necessários para o seu desempenho.

Subjacente a semelhantes representações, repousa uma suposição acerca da relação entre o homem e o ambiente predominantemente voluntarista, manifestada pela convicção de que os indivíduos são proativos, efetuam escolhas racionais e podem manipular ações mediante forças internas e externas. Em termos ontológicos, observou-se a predominância da posição objetivista, explícita na visão de que a realidade é concreta e acessível pelas ações individuais. Sob esse prisma, atribui-se à organização e ao ambiente qualidades de objetos tangíveis, factuais e interdependentes. Os adeptos da abordagem ora focalizada concentram-se assim na elaboração de pesquisas que possibilitem revelar o ponto de vista do ator e as suas percepções objetivas de determinada situação, no caso a formulação de ações estratégicas. Nessa busca, empregam os métodos indutivo, dedutivo e hipotético-dedutivo, já que enfatizam o teste de hipóteses, guiados pelo nexó preditivo.

Verificou-se ainda que na abordagem cognitiva o indivíduo é retratado como agente psicossocial, um ser portador de múltiplas racionalidades que, mediante a necessidade de formular estratégias, as utiliza para descobrir alternativas que levem à satisfação dos resultados. Ele atua apoiado em significados que compartilha com os demais membros organizacionais, concentrando-se apenas nos aspectos percebidos como essenciais para a resolução de um dado problema, delineados mentalmente por intenções e modos de interpretação.

Conjuntos de significados e de interpretação também sustentam a configuração do arranjo formal da organização, cujas dimensões são ordenadas nos processos interativos que se estabelecem no exercício cotidiano das atividades. Nessa perspectiva, a organização é concebida como um universo cognitivo, composto por artefatos simbólicos, projetados sobre uma base de conhecimentos e constituídos por padrões normativos e padrões emergentes de interação, resultantes da leitura constante de regras e procedimentos operacionais. E o ambiente se apresenta como domínio cognitivo, formado por redes relacionais igualmente consolidadas por meio de trocas de interpretações de eventos, promovidas pelos seus integrantes.

Os pressupostos da abordagem cognitiva refletem a adoção de uma posição predominantemente voluntarista, expressa na imagem de indivíduos proativos, capazes de formular e reformular ações em face da interpretação de circunstâncias endógenas e exógenas. Porém, cingidos por limitações cognitivas, eles procuram encontrar soluções satisfatórias para os problemas estratégicos. As suposições de caráter ontológico tendem a situar-se, por sua vez, na categoria subjetivista, associadas à idéia de que a realidade e, por conseguinte, a organização e o ambiente são frutos da percepção individual, inteligíveis somente em face da conexão entre conjuntos de significados e ações. Logo nas suas pesquisas os partidários dessa abordagem focalizam a atenção na maneira como o indivíduo percebe e interpreta a situação que suscitou a necessidade de que ele formule estratégias. Orientados pelo nexó explicativo, preocupam-se com a construção de hipóteses, usando para tanto os métodos indutivo e dedutivo.

Por outro lado, emergiu da análise dos princípios da abordagem institucional um conceito de indivíduo com características de ator social, um ser que desempenha papel organizacional modelado pelas expectativas de grupos externos. Como tal, ele efetua escolhas, mas estabelece alternativas e resultados

de ação conforme a interpretação de regras institucionalizadas na sociedade. Justifica-se o seu comportamento pelo fato de que ele trabalha em uma organização vislumbrada como arena social, composta por atividades padronizadas de acordo com orientações e normas definidas e racionalizadas em um campo ambiental específico. Esse campo consiste no setor social, nas palavras de Scott e Meyer (1991), dentro do qual se localizam dois tipos de organizações funcionalmente interligadas: (1) as que fabricam produtos e prestam serviços similares e, portanto, sujeitam-se às pressões externas de caráter técnico; e (2) aquelas que estipulam regras e procedimentos que devem ser incorporados pelas demais, por proporcionarem ordem e significado às suas práticas e arranjos estruturais, parâmetros para a formulação de ações estratégicas e, em decorrência, a conquista de apoio e de legitimidade ambiental.

Tais representações do indivíduo, da organização e do ambiente traduzem o emprego na abordagem institucional de suposições fixadas em posições intermediárias, quer entre os extremos do voluntarismo-determinismo, quer no eixo das perspectivas objetivista-subjetivista. Ao contrário do que se sustenta na literatura especializada, os institucionalistas parecem pautar os seus estudos pela concepção de que os indivíduos são ativos e formulam estratégias conforme a reciprocidade interpretativa entre forças internas e externas. Nesses termos, acreditam que a realidade possui uma existência ordenada, objetivada por intermédio do estabelecimento de padrões de significados e de ações no transcurso da interação social. Por tomarem o ambiente como unidade analítica básica, privilegiam o exame das propriedades estruturais dos contextos interno e externo dentro dos quais as estratégias são delineadas, podendo valer-se dos métodos dedutivo e hipotético-dedutivo para a descoberta e corroboração de proposições, sob a orientação de um nexó explicativo.

Depreendeu-se da análise realizada que, movidos pela lógica utilitarista, os proponentes da abordagem da escolha estratégica mobilizaram esforços no sentido de reproduzir na época atual uma parte do cenário de combate ensejado pela origem militar do vocábulo estratégia. Imagens de subalternos disciplinados, oponentes derrotados, aliados cooptados e corrida para tomar a dianteira foram evocadas durante o exame dos seus pressupostos. Na prática organizacional tal visão pode ser concretizada por meio da elaboração de seqüências de procedimentos para traçar alternativas de ação por indivíduos detentores do poder, a serem executadas por aqueles que ainda pretendem obtê-lo, para que objetivos e metas sejam cumpridos e o mercado enfim conquistado. O sucesso alcançado acaba por incitar outras organizações a percorrerem o mesmo caminho, provocando a busca incessante por receitas e manuais que serão seguidos passo a passo (Carrieri, 1998).

Exemplos de aplicação desse raciocínio linear e racional na implementação de ações ofensivas ou defensivas são encontrados nos trabalhos de Andrews (1965) e de Child (1972), com a prescrição de modelos para a identificação de pontos fortes e pontos fracos, para a avaliação da posição da organização, com vistas ao aproveitamento de oportunidades ou à derrocada de obstáculos ambientais, conforme especificado anteriormente. Destaca-se também Porter (1986) e a sua preocupação em projetar ações para neutralizar ou superar a concorrência no jogo competitivo, capturando a noção de estratégia como manobra, nos termos de Mintzberg (1987).

Em face de tais modelos, diferenças existentes entre organizações são esquecidas pelos dirigentes ou, no mínimo, apontadas como indicativo de ineficiência. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) atestam que a análise SWOT tem-se mostrado uma ferramenta muito conveniente nas mãos de consultores, convencidos da inutilidade de despende mais do que alguns poucos dias de

trabalho, durante uns dois meses, com a implementação de estratégias. Alega-se porém que tais diferenças são susceptíveis de acarretar resultados distintos no uso das mesmas técnicas. Como afirma Granovetter (1985), o problema reside no fato de teorias dessa natureza operarem de acordo com uma concepção subsocializada de ação, o que torna os seus seguidores incapazes de reconhecer a variedade de um mundo organizacional que não se rende à lógica universalizadora baseada em noções de eficiência e de mercado. Acrescenta-se ainda a ausência de qualquer reflexão quanto à possibilidade de indivíduos perceberem de maneira diversa uma mesma ocorrência ambiental, corroborada pela abordagem cognitiva.

Ao salientar a interferência de mecanismos mentais na escolha intencional, a abordagem cognitiva ofereceu uma contribuição relevante para a construção do conhecimento na área temática em pauta, amenizando a exploração da conotação militar, além de suprir parte da demanda por ferramentas mais sensíveis aos aspectos envolvidos na formulação de estratégias organizacionais. O uso de mapas cognitivos, em particular, tem-se mostrado bastante proveitoso, tanto para explicar conceitualmente a maneira como os elementos da realidade são estruturados e categorizados em nível mental, como para subsidiar o desenrolar de processos organizacionais. Na sua forma gráfica, eles podem ajudar a especificar as alterações sofridas nas estratégias ao longo do tempo, proporcionando assim predições para o futuro, a investigar a influência de grupos com variadas habilidades na tomada de decisão, a verificar se valores e crenças compartilhados são mantidos mediante mudanças ambientais, ou a entender como os dirigentes identificam vantagens competitivas (Huff, 1990).

No entanto o entusiasmo gerado pelas possibilidades de aplicação dos conceitos desenvolvidos pela abordagem cognitiva não se mostrou suficiente

para arrefecer a ânsia por uma compreensão apurada do processo de delineamento de estratégias organizacionais, deixada pela abordagem da escolha estratégica, à medida que isso requer elucidar ainda o vínculo entre a organização e o ambiente. Nessa perspectiva, a abordagem institucional, além de superar a tendência a vislumbrar a ação estratégica como uma simples consequência do ajustamento entre necessidades organizacionais e pressões ambientais, permitiu examinar essa relação sob duas bases reveladoras: a da reciprocidade e a da legitimação. Em consonância com autores como Fligstein (1985), DiMaggio e Powell (1991), Baum e Dutton (1996) e outros, acredita-se que a idéia que melhor traduz a essência de tal conexão é a concepção de impregnação (*embeddedness*), lançada por Granovetter (1985) e acolhida pelos proponentes da abordagem institucional.

Encarar a organização como impregnada pelo contexto ambiental, pressupõe redirecionar o raciocínio no sentido de fora para dentro, transferindo assim o foco de análise do discernimento da eficiência ou não de estruturas e processos internos para a incorporação dos significados externos aos princípios de ação estratégica. Especificamente, assumir que as propriedades do nível macro da relação entre organização e ambiente geram efeitos recíprocos no nível micro da conduta organizacional (DiMaggio e Powell, 1991; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996). Logo organizações sobreviventes a circunstâncias de incertezas e de competição podem não ser as mais eficientes na ótica dos adeptos da abordagem da escolha estratégica; mas elas persistem e são bem-sucedidas, porque buscam conformar-se a padrões normativos de suporte e legitimidade consolidados no setor social, a partir da sua interpretação. Nesse caso, a definição de estratégias organizacionais torna-se predominantemente guiada pelo emprego de esquemas interpretativos, enquanto categorias cognitivas que condicionam a leitura interna e a conseqüente aceitação externa.

É sob esse prisma que as abordagens focalizadas no presente trabalho se complementam, fornecendo uma amostra da riqueza de possibilidades de estudos e de ação que o campo da administração estratégica oferece aos acadêmicos e aos profissionais atuantes em áreas associadas às atividades de organizações. A despeito das dificuldades inerentes a qualquer tentativa de conciliação entre abordagens fundamentadas em diferentes disciplinas do conhecimento, como a necessidade de compatibilizar linguagens e conceitos, os resultados encontrados revelam que tal 'conversação' pode ser efetivada, ampliando-se o limite do que comumente se considera suficiente para explicar e executar as tarefas organizacionais.

Além disso, entende-se que, em tempos de globalização, já não cabe defender a fragmentação analítica, quando o assunto é a formação de estratégias, e tampouco a segmentação prática manifestada no uso de uma classificação hierárquica, que as divide em estratégias corporativas, empresariais ou funcionais, cujos exemplos mais típicos são as de produção, de *marketing*, de finanças e de recursos humanos. A análise empreendida sugere que a estratégia é fenômeno único e organizacional, a cargo dos dirigentes, mas fruto da dinâmica de interação estabelecida entre agentes internos e externos envolvidos por circunstâncias econômicas, sociais e históricas específicas. Portanto, a estratégia é fenômeno amplo e complexo, capaz de moldar e de transformar organizações.

Por fim, a discussão aqui iniciada precisa ser submetida à testes empíricos, que permitam comprovar a validade das articulações efetuadas e, por extensão, orientar a elaboração de futuras investigações.



## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, H. E. Incommensurable paradigms? Vital signs from three perspectives. In: REED, M.; HUGHES, M. (Eds.). **Rethinking organizations**: new directions in organization theory and analysis. London: Sage Publications, 1992. p. 17-45.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965.

\_\_\_\_\_. Replaying the board's role in formulating strategy. **Harvard Business Review**, v. 59, n. 3, p. 18-27, 1981.

ASHFORTH, B. E.; GIBBS, B. W. The double-edge of organizational legitimation. **Organization Science**, v. 1, p. 177-194, 1990.

ASTLEY, W. G. Administrative science as socially constructed truth. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 497-513, 1985.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.

AXELROD, R. **The structure of decision**: cognitive maps of political elites. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976.

BABBIE, E. **The practice of social research**. 8. ed. Belmont, CA: Wadsworth, 1998.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARR, P. S.; STIMPERT, J. L.; HUFF, A. S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 15-36, 1992.

BARTUNEK, J. M. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 355-372, 1984.

BASTOS, A. V. B. Organização e cognição: o que emerge desta interface? In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p. 173-211.

BAUM, J. A. C.; DUTTON, J. E. Introduction: the embeddedness of strategy. In: \_\_\_\_\_. (Eds.). **Advances in strategic management**: the embeddedness of strategy. Greenwich: Jai Press, 1996. v. 13.

BERGER, P. L.; KELLNER, H. **Sociology interpreted**: an essay on method and vocation. New York: Doubleday Anchor Book, 1981.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**: a treatise in the sociology of knowledge. New York: Doubleday Anchor Book, 1967.

BEYER, J. M. Ideologies, values, and decision making in organizations. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (Eds.). **Handbook of organizational design**. Oxford: Oxford University Press, 1981. v. 2. p. 166-202.

BLAU, P. M. The formal theory of differentiation in organizations. **American Sociological Review**, v. 35, n. 2, p. 201-218, 1970.

BOOD, R. P. Charting organizational learning: a comparison of multiples mapping techniques. In: EDEN, C.; SPENDER, J. C. (Eds.). **Managerial and organizational cognitions**: theory, methods and research. London: Sage Publications, 1998. p. 210-230.

BRONZO, M.; GARCIA, F. C. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p. 65-89.

BRUYNE, P. DE; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. DE. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CARRIERI, A. DE P. Pesquisa sobre estratégia: do discurso dominante a uma nova narrativa. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998 : Foz do Iguaçu). **Anais Eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CARROLL, G. R. Organizational approaches to strategy: an introduction and overview. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 08-10, 1987.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHAMPION, D. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHANLAT, A.; BEDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J.-F. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 1.v. p. 125-148.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 01-22, 1972.

\_\_\_\_\_. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

CLARK, E.; SOULSBY, A. Transforming former state enterprises in the Czech Republic. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 215-242, 1995.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 01-25, 1972.

COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W. An institutional perspective on the rise, social transformation and fall of a university budget category. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, n. 4, p. 562-587, 1988.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioural theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1963.

DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organization as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

D'AVENI, R. A. **Hyper-competitive rivalries**. New York: The Free Press, 1995.

DAVIDSON, W. et al. **Retailing management**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture**: the rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 4, p. 409-443, 1958.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

\_\_\_\_\_. Introduction. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 01-38.

DIXON, B. R.; BOUMA, G. D.; ATKINSON, G. B. J. **A handbook of social science research**. Oxford: Oxford University Press, 1991.

ENZ, C. A. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor, Michigan: Umi Research Press, 1986.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

\_\_\_\_\_. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

FERRARI, A. T. **Metodologia da ciência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

FIOL, C. M.; HUFF, A. S. Maps for managers: where are we? where do we go from here? **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 3, p. 267-285, 1992.

FLIGSTEIN, N. The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979. **American Sociological Review**, v. 50, n. 3, p. 377-391, 1985.

FONSECA, V. S. DA. Estrutura de decisão: um estudo de caso em uma organização catarinense. In: XVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1992 : Canela). **Anais...** Salvador: ANPAD, 1992. v. 6, p. 209-223.

FONSECA, V. S. DA; SELEME, A. Configuração estrutural da decisão: um modelo explicativo. In: XV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1991 : Belo Horizonte). **Anais...** Salvador: ANPAD, 1991. v. 5, p. 307-319.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 232-263.

GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Organization Studies**, v. 7, n. 2, p. 117-134, 1986.

GARDNER, H. **A nova ciência da mente**: uma história da revolução cognitiva. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 1996.

GEWANDSZNADJER, F. **O que é o método científico?** São Paulo: Pioneira, 1989.

GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

\_\_\_\_\_. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GONÇALVES, S. A. **Ambientes institucional e técnico e esquemas interpretativos**: o caso da Companhia Paranaense de Energia – COPEL. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GREENING, D. W.; GRAY, B. Testing a model of organizational response to social and political issues. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 467-498, 1994.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organization Studies**, v. 9, n. 3, p. 293-316, 1988.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

\_\_\_\_\_. **Organizational ecology**. Cambridge: Harvard University Press, 1989.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

\_\_\_\_\_. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1988.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 336-349, 1985.

HUFF, A. S. Mapping strategic thought. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). **Mapping strategic thought**. New York: John Wiley & Sons, 1990. p. 11-49.

HUFF, A. S.; NARAPAREDDY, V.; FLETCHER, K. E. Coding the causal association of concepts. In: HUFF, A. S. (Ed.). **Mapping strategic thought**. New York: John Wiley & Sons, 1990. p. 311-325.

JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 143-163.

KNUDSEN, C. The competence view of the firm: what can modern economists learn from Philip Selznick's sociological theory of leadership? In: SCOTT, W. R.; CHRISTENSEN, S. (Eds.). **The institutional construction of organizations: international and longitudinal studies**. London: Sage Publications, 1995. p. 135-163.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de administração**. São Paulo: Pioneira, 1972.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAROCHE, H.; NIOCHE, J.-P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. **Revue Française de Gestion**, n. 99, p. 64-78, 1994.

LAUGHLIN, R. C. Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models. **Organization Studies**, v. 12, n. 2, p. 209-232, 1991.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment**. Cambridge: Harvard University Press, 1967.

LEVY, A. Second-order planned change: definition and conceptualization. **Organizational Dynamics**, v. 15, n. 1, p. 05-23, 1986.

LYLES, M. A. A research agenda for strategic management in the 1990s. **Journal of Management Studies**, v. 27, n. 4, p. 363-375, 1990.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1997 : Angra dos Reis). **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993 : Salvador). **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993a. v. 9, p.147-159.

\_\_\_\_\_. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações e Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 42-71, 1993b.

\_\_\_\_\_. Arranjo formal em organizações: uma análise do setor calçadista de Novo Hamburgo - RS. In: XVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1994 : Curitiba). **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 1994. v. 8, p. 211-226.



\_\_\_\_\_. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998 : Foz do Iguaçu). **Anais Eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MAKRIDAKIS, S. **Forecasting, planning, and strategy for the 21st century**. New York: The Free Press, 1990.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.

\_\_\_\_\_. The new institutionalism: organizational factors in political life. **American Political Science Review**, v. 78, n. 4, p. 734-749, 1984.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1958.

MATTOS, P. L. C. L. DE. **O sentido da teoria proposta à prática administrativa**: contribuições da epistemologia pós-moderna. Recife, 1999. Texto base para concurso de Professor Titular, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco.

MEYER, J. W. The effects of education as an institution. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 1, p. 53-77, 1977.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments**: ritual and rationality. London: Sage Publications, 1983. p. 21-44.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments**: ritual and rationality. London: Sage Publications, 1983.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração**: como entender a Babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. 2. ed. London: Sage Publications, 1994.

MILES, R. E.; SNOW, C. S. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980): model in terms of its generability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 553-585, 1993.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. **Organizations: a quantum view**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1984.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

\_\_\_\_\_. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988. v. 5. p. 01-67.

\_\_\_\_\_. **The rise and fall of strategic planning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 1998.

MITROFF, I. I.; MASON, R. O. Business policy and metaphysics: some philosophical considerations. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 361-371, 1982.

MONTGOMERY, C. A. Introduction to the special issue on research in the content of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 03-08, 1988.

MORGAN, G. **Images of organization**. London: Sage Publications, 1986.

MOTTA, P. R. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. **Revista de Administração Pública**, v. 22, n. 3, p. 77-94, 1988.

NASCIMENTO NETO, A. A roda global: o que é a globalização, que provoca tanto medo, e o que se pode esperar dela. **Veja**, São Paulo, 3 abr. 1996. p. 80-89.

NEWELL, A.; SIMON, H. A. **Human problem solving**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n.1, p. 145-179, 1991.

\_\_\_\_\_. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

ORRÙ, M.; BIGGART, N. W.; HAMILTON, G. G. Organizational isomorphism in East Asia. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 361-389.

PEREIRA, I. **Dicionário grego-português e português-grego**. 4. ed. Porto: Livraria Apostolado da Imprensa, 1969.

PERELMAN, C.; OLBRECHTS-TYTECA, L. **Tratado da argumentação**: a nova retórica. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

PERROW, C. **Complex organizations**: a critical essay. New York: McGraw-Hill, 1986.

PONDY, L. R.; MITROFF, I. I. Beyond open systems models of organizations. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jai Press, 1979. v. 1.

POPPER, K. **Conjecturas e refutações**. Brasília: Editora da UnB, 1972.

\_\_\_\_\_. **A lógica da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 1989.

PORAC, J. F.; THOMAS, H.; BADEN-FULLER, C. Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish Knitwear Manufactures. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 4, p. 397-416, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

POWELL, W. W. Expanding the scope of institutional analysis. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 183-203.

PUGH, D. S. et al. The context of organization structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 14, n. 1, p. 91-114, 1969.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**: concepts and contexts. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992. p. 04-12.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 01-17, 1980.

REED, M. Introduction. In: REED, M.; HUGHES, M. (Eds.). **Rethinking organization**: new directions in organization theory and analysis. London: Sage Publications, 1992. p. 01-16.

\_\_\_\_\_. Organizational theorizing: a historically contested terrain. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996. p. 31-56.

ROULEAU, L.; SÉGUIN, F. Strategy and organization theories: common forms of discourse. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 1, p. 101-117, 1995.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. Fundamental issues in strategy. In: \_\_\_\_\_. (Eds). **Fundamental issues in strategy**: a research agenda. Cambridge: Harvard University Press, 1994. p. 09-47.

SANTOS, B. DE S. **A crítica da razão indolente**: contra o desperdício da experiência. São Paulo: Cortez, 2000.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHNEIDER, S. C.; ANGELMAR R. Cognition in organizational analysis: who's minding the store? **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 347-374, 1993.

SCHUTZ, A. **Fenomenologia e relações sociais**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

SCHWENK, C. R. Information, cognitive bias, and commitment to a course of action. **Academy of Management Review**, v. 2, n. 2, p. 298-310, 1986.

\_\_\_\_\_. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 1, p. 41-55, 1988.

SCOTT, W. R. **Organizations**: rational, natural, and open systems. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1981.

\_\_\_\_\_. Introduction: from technology to environment. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments**: ritual and rationality. London: Sage Publications, 1983a. p. 13-17.

\_\_\_\_\_. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments**: ritual and rationality. London: Sage Publications, 1983b. p. 155-175.

\_\_\_\_\_. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.

\_\_\_\_\_. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 164-182.

\_\_\_\_\_. Early institutionalists. In: \_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995a. p. 01-15.

\_\_\_\_\_. Institutional theory and organizations. In: \_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995b. p. 16-32.

\_\_\_\_\_. Contemporary institutional theory. In: \_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995c. p. 33-62.

\_\_\_\_\_. Institutional effects on organizational structure and performance: empirical research. In: \_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995d. p. 92-113.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.

SELZNICK, P. **TVA and the grass roots**. Berkeley, CA: University of California Press, 1949.

\_\_\_\_\_. **Leadership in administration**. New York: Harper & Row, 1957.

\_\_\_\_\_. Institutionalism 'old' and 'new'. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 270-277, 1996.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVERMAN, D. **The theory of organizations**. London: Heinemann, 1970.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMONETTI, E. G. O caos: impaciência de investidores provoca queda nas ações de empresas de tecnologia nos EUA, desemprego e temor de redução do crescimento econômico em todo o mundo. **Veja**, São Paulo, 18 out. 2000. p. 118-121.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. I. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.

STARBUCK, W. H. Organizations as action generators. **American Sociological Review**, v. 48, n. 1, p. 91-102, 1983.

STUBBART, C. I. Managerial cognition: a missing link in strategic management research. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 4, p. 325-347, 1989.

TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management**. New York: Harper & Row, 1913.

TENBRUNSEL, A. E. et al. Cognitions in organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996. p. 313-337.

THOMAS, J. G.; KOONCE, J. M. Differentiating a commodity: lessons from Tyson Foods. **Planning Review**, n. 5, p. 24-29, 1989.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

TUSHMAN, M. L.; NADLER, D. A. Information processing as an integrating concept in organizational design. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 4, p. 613-624, 1978.

VAN DE VEN, A. H. Nothing is quite so practical as a good theory. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 486-489, 1989.

VARELA, F. J. Abordagens à ciência e tecnologia da cognição. **Ciência e Cultura**, v. 40, n. 5, p. 460-470, 1988.

WEBER, M. **Economía y sociedad**: esbozo de sociología comprensiva. México: Fondo de Cultura Económica, 1974.

WEICK, K. **A psicologia social da organização**. São Paulo: EDUSP, 1973.

\_\_\_\_\_. Cognitive processes in organizations. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jai Press, 1979. v. 1.

\_\_\_\_\_. Perspectives on action in organizations. In: LORSCH, J. W. (Ed.). **Handbook of organizational behaviour**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1987.

\_\_\_\_\_. **Sensemaking in organizations**. London: Sage Publications, 1995.

WERTSCH, J. V. A necessidade da ação na pesquisa sociocultural. In: WERTSCH, J. V.; DEL RIO, P.; ALVAREZ, A. (Orgs.). **Estudos socioculturais da mente**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996. p. 261-275.

WHITTINGTON, R. Environmental structure and theories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 6, p. 521-536, 1988.

WILLIAMS, R. **Keywords**: a vocabulary of culture and society. London: Fontana, 1976.

WILLIAMSON, O. E. **Organization theory**: from Chester Barnard to the present and beyond. Oxford: Oxford University Press, 1990.

WILSON, D. C. **A strategy of change**. New York: Routledge, 1992.

WOODWARD, J. **Industrial organization**: theory and practice. London: Oxford University Press, 1965.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.